

- Т.В.Іванової. Т.В.Іванової. – К.: ВПЦ Академії муніципального управління, у 2-х частинах, Ч.2, 2012. – С. 16-20.
2. Умови : визначення терміну. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії [Електронний ресурс] // . – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/розвиток>.
 3. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] / В. Д. Бакуменко // Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К. ; ВПЦ АМУ, 2010. – С. 163.
 4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
 5. Бакуменко В. Д. Фактор самоорганизационной способности развития и подходы к его учету в процессе публичного управления / В.Д. Бакуменко, О.В. Червякова. - Публичное управление, № 1, 2013. – Ереван: Акад. гос. упр. Республики Армения. – С. 26-38.

Рецензент: С.О. Кравченко, доктор наук з державного управління, доцент.

УДК 351

Шульга А. В.,

Кандидат економічних наук,
докторант кафедри економічної політики НАДУ;

Мусієнко М. К.,

Керівник торгівельно-економічної місії
у складі Посольства України
в Туреччині (2002 – 2007 р. р.)

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД ПРЕДСТАВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ ЗА КОРДОНОМ

Анотація. Викладений аналіз нинішньої ситуації щодо інституційно-організаційного представлення економічних інтересів України за кордоном та підходи щодо його вдосконалення з метою забезпечення всебічного сприяння розвитку економіки країни. Запропоновані організаційно-функціональні моделі створення державних та недержавних структур, які забезпечуватимуть розвиток зовнішньої торгівлі та економічну безпеку країни.

Ключові слова: зовнішня торгівля, економічна дипломатія, торгівельно-економічні місії, зовнішньоекономічна політика, представництво економічних інтересів, торгівельні представництва.

Аннотация. Изложен анализ нынешней ситуации касательно институционно-организационного представления экономических интересов Украины за рубежом и подходы по его усовершенствованию в целях обеспечения всестороннего благоприятствования развитию экономике страны. Предложены организационно-функциональные модели создания государственных и негосударственных структур, которые будут обеспечивать развитие внешней торговли и экономическую безопасность страны.

Ключевые слова: внешняя торговля, экономическая дипломатия, торгово-экономические миссии, внешнеэкономическая политика, представительство экономических интересов, торговые представительства.

Annotation. Analysis of present situation is abroad Expounded tangent organizational presentations of economic interests of Ukraine abroad and approaches on his modernisation for providing of the comprehensive playing in favour of development the economy of country. The organizational-functional models of creation of state and non-state structures which will provide development are offered.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення існуючих підходів, які Україна застосовує у зонішньоекономічній політиці, а також розробці та впровадженні більш сучасних інституційно-організаційних інструментів представлення економічних інтересів України за кордоном.

Процеси глобалізації, революційні зміни в інформаційних технологіях сприяли загостренню міжнародної конкуренції. Перших десять років XXI століття були відзначені зростаючою активністю держав на світовому ринку, пошуком країнами свого місця в міжнародному розподілі праці, різних форм прямої участі в міжнародному житті.

Україна належить до країн із високою експортною квотою у валовому внутрішньому продукті (ВВП). У середньому кожний третій український продукт або послуга реалізуються за допомогою зовнішніх економічних зв'язків, що відіграють помітну роль у національній економіці та істотно впливають на темпи і пропорції економічного зростання, на створення конкурентного ринкового середовища і на весь системний трансформаційний процес країни.

Як відомо, розпочинаючи із 2006 р. щорічно зростає дефіцит зовнішньо-торгівельного балансу нашої країни (в 2012 р. він перевищив 9 млрд. дол. США).

У зв'язку з цим забезпечення належного представлення економічних інтересів України за кордоном має не лише важливе тактичне, але й стратегічне значення.

Основною метою представлення економічних інтересів України за кордоном є:

- 1) всебічне сприяння розвитку економіки країни;
- 2) розширення присутності України у світовій економіці як у напрямку товарної спеціалізації, так і по відношенню договірно-правових умов;
- 3) забезпечення економічної безпеки країни шляхом досягнення сприятливого торговельного режиму із зарубіжними країнами та їх організаціями або союзами, а також зняття будь-яких дискримінаційних обмежень для українських товарів та послуг;
- 4) виявлення найбільш перспективних для українського експорту товарних ніш на світових ринках, а також сприяння розвитку науково-технічного, торговельно-економічного, інвестиційного та інших видів міжнародного співробітництва;

5) забезпечення доступу українських підприємств на світові ринки машин та обладнання, мінерально-сировинних ресурсів, капіталів, технологій та інформації, а також транспортних комунікацій у якості експортерів та імпортерів.

Аналіз нинішнього стану справ щодо представлення економічних інтересів України за кордоном. Останніми роками у рамках державних структур України постійно розширюється коло відомств, які безпосередньо виходять на міжнародну арену і вступають в ділові контакти зі своїми партнерами за кордоном. Особливо помітною є ця тенденція у сфері економічних зв'язків.

Провідне місце тут займає Міністерство економічного розвитку і торгівлі та Міністерство закордонних справ України, а також дипломатичні представництва України за кордоном.

Допомога українським суб'єктам підприємницької діяльності у просуванні вітчизняної продукції на зовнішні ринки збуту, пошуку потенційних партнерів, проведенні за кордоном презентаційних заходів є одним із ключових завдань МЗС України, що відображено у положенні про це міністерство, яке затверджено Указом Президента України від 06 квітня 2011 р. N 381.

При МЗС України створена і діє на громадських засадах Рада експортерів та інвесторів, яка розглядає найбільш актуальні питання щодо розширення присутності українських компаній на зовнішніх ринках.

МЗС України відпрацьовуються нові способи дипломатичного супроводу ряду важливих транспортних, енергетичних, екологічних та інших проектів та їх лобювання.

Звичайно, що у цій роботі безпосередню участь беруть дипломатичні представництва України за кордоном, які організують різноманітні ділові зустрічі, конференції, семінари, презентації, виставки тощо.

Сьогодні можливо сформулювати спільні для більшості посольств світу завдання у сфері економічної дипломатії, а саме:

1. Збирання інформації щодо економічної ситуації у країні перебування для забезпечення крупних проектів та укладення різноманітних торговельних контрактів як щодо експорту, так і імпорту необхідних товарів, сировини, матеріалів тощо.

2. Аналіз експортної конкурентоздатності країни перебування.

3. Створення та поповнення банку даних стосовно поточного стану світової економіки і торгівлі.

4. Виявлення потенційного політичного і соціального ризику, який може мати негативні наслідки для ділової співпраці із країною перебування.

5. Розробка необхідних умов (стандартів), які необхідні для компаній, які мають намір вийти на даний ринок.

6. Практичні і детальні дослідження конкурентних умов, які пов'язані із реалізацією особливих проектів країни перебування.

7. Послуги своїм бізнесменам щодо політичного сприяння на місцевому рівні або на рівні міністерств та глав держав, залучення заінтересованих у співпраці приватних компаній та надання сприяння щодо започаткування ділових контактів із компаніями країни перебування.

8. Рекламне просування провідних компаній із використанням сучасних способів піар-акцій (брифінги, прийняття, відвідання фірм), видання рекламної літератури, виступи у пресі, радіо, телебаченні тощо.

9. Стимулювання національної комерційної присутності у країні перебування, наприклад, у формі заснування спільних торгівельно-промислових палат, асоціацій, бізнес-клубів тощо.

Не дивлячись на те, що весь спектр викладених загальних завдань у сфері економічної дипломатії добре відомий, але на протязі двох останніх десятиліть в Україні продовжує точитися дискусія щодо найбільш ефективних форм та способів їх реалізації, в т. ч. представлення економічних інтересів за кордоном.

Результатом цієї дискусії, на жаль, не стало прийняття обґрунтованих і дальновидних рішень, які дали б змогу досягнути у цій сфері помітного прогресу.

Основними організаційними структурами, які сьогодні представляють економічні інтереси України за кордоном є посольства та відділи з економічних питань, які створені у їх складі три роки тому.

У зв'язку з цим слід нагадати, що це вже третій етап змін, проведений у цій сфері. Так, у перші роки незалежності України були створені торговельні представництва у складі дипломатичних представництв України за кордоном (Указ Президента України від 17 серпня 1993 р. № 313). Керівництво представництвами та їх фінансове утримання було покладено на колишнє Міністерство зовнішніх економічних зв'язків України.

Завдяки цьому досить швидко було створено необхідну матеріально-технічну базу представництв (певний час МЗЕЗторг мав право використовувати із цією метою не лише кошти із держбюджету, але і частину коштів із Фонду підтримки експорту, створеного при Міністерстві).

Проте, вже через 7 місяців Указом Президента України від 30 квітня 1994 р. № 200 торговельні представництва були ліквідовані, а замість них у складі посольств були створені торговельно-економічні місії (далі – «ТЕМ»).

Таким чином, ТЕМи отримали подвійне підпорядкування - фінансування здійснювалося через МЗС, а оперативне управління (підбір та відрядження кадрів для роботи у ТЕМах, розробка інструкцій для їх оперативної роботи, збору інформації, підготовка проєктів договорів тощо) - забезпечував МЗЕЗторг (пізніше - Мінекономіки).

В цілому, за послідувачі 16 років свого існування ТЕМи були створені у складі 55 посольств України (тобто трохи більше половини від усіх нині діючих посольств). Як правило, ТЕМи діяли лише у тих країнах, де обсяги торговельно-економічного співробітництва були досить значними.

Правда, через дефіцит бюджетних коштів чисельність працівників ТЕМів була досить скромною (2-3 чол. в одному ТЕМі), за виключенням таких країн як США, Німеччина, Росія, де чисельність персоналу ТЕМів складала 10-12 осіб.

Не дивлячись на те, що завдання та функції ТЕМів були чітко визначені відповідними директивами МЗЕЗторгу, на протязі всіх років їх існування між МЗС та МЗЕЗторгом (а потім Мінекономіки) точилася перманентна боротьба щодо доцільності подальшого їх функціонування.

Так, МЗС України наполягало на тому, що ТЕМи є пережитком старої планової радянської системи і тому малоефективні та часто дублюють роботу радників з економічних питань самих посольств. Апелюючи згаданими та іншими аргументами, МЗС наполягало на ліквідації ТЕМів і створенні у посольствах служби радників з економічних питань.

Іншим варіантом ліквідації ТЕМів, який пропонувався МЗС, було їх трансформування у комерційні інформаційні центри, хоча це і передбачало повне виведення їх із складу посольств і скасування дипломатичних привілеїв для їх працівників.

На думку експертів, однією із важливих причин, яка постійно спонукала МЗС до ініціювання закриття ТЕМів було також і те, що кадри для ТЕМів, як правило, підбиралися із складу самого МЗЕЗторгу (потім Мінекономіки), торговельних палат, облдержадміністрацій тощо, які, як правило, мали значно кращу підготовку у сфері торговельно-економічного співробітництва, ніж звичайні українські дипломати, а це, як не дивно, не завжди було до вподоби багатьом керівникам наших дипломатичних представництв за кордоном.

В той же час, МЗЕЗторг (а потім Мінекономіки), навпаки, обґрунтовував доцільність збереження ТЕМів не лише необхідністю мати власний інструмент проведення зовнішньоекономічної політики за кордоном, але й тим, що ТЕМи займалися практичними питаннями розвитку торгівлі, в той час як економічні радники посольств в основному концентрували свої зусилля на питаннях макроекономіки, транспорту та енергетики країни перебування і дублювання між цими двома структурами не відбувалося. У зв'язку з цим у Мінекономіки неодноразово обговорювалося питання щодо повернення до практики, яка існувала до 1994 р. (коли фінансування ТЕМів здійснювалося через Мінекономіки, а не через МЗС України). На думку Мінекономіки, це дало б змогу ТЕМах гарантовано отримувати необхідні кошти для оплати отримання необхідної інформації, проведення презентаційних заходів, здійснення відряджень тощо і таким чином краще виконувати поставлені перед ними завдання. Тобто, фактично пропонувалися використати досвід наших військових аташатів, які із 2005 р. також перейшли на пряме фінансування із Міністерства оборони України.

На жаль, багаторічна дискусія двох міністерств закінчилася тим, що Указом Президента України від 8 квітня 2010 р. № 522 було підтримано

саме пропозицію МЗС, ТЕМи були ліквідовані і замість них у складі дипломатичних представництв України за кордоном були створені відділи з економічних питань.

Як показує аналіз роботи цих відділів, за три роки не вдалося підвищити ефективність представленням економічних інтересів України за кордоном, забезпечити кращі умови для просування на зовнішні ринки вітчизняних товарів, поліпшити захист економічних інтересів українських експортерів на зовнішніх ринках.

Більше того, ситуація навіть погіршилася, що пояснюється комплексом організаційних, фінансових та кадрових причин, а саме:

1. Мінекономіки (нині Мінекономрозвитку) не передало до МЗС структурні підрозділи, які займаються питаннями зовнішньої торгівлі. Таким чином, монополізувавши функції щодо збирання та підготовки інформації стосовно економіки зарубіжних країн, в т. ч. торгівельно-економічного характеру, МЗС України не має кадрового потенціалу для того, щоб запропонувати адекватні рішення стосовно можливих способів та шляхів вирішення складних питань подальшого розвитку торгівлі.

2. Нерідко, кадри, якими МЗС України укомплектовує відділи з економічних питань посольств недостатньо знають зовнішньоекономічне законодавство і не мають досвіду роботи у цій сфері. Це негативно позначається не лише на якості інформаційно-аналітичної інформації, яка готується ними, так і на вирішення різноманітних питань та проблем, які виникають в українських компаній під час здійсненні торгівельних відносин із тією або іншою країною.

3. Після закриття ТЕМів, Мінекономрозвитку, на яке покладне завдання щодо формування та забезпечення здійснення єдиної зовнішньоекономічної політики (з питань економічного і соціального співробітництва України з ЄС, інтеграції економіки України у світову економіку, співробітництва із СОТ, співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, а також з питань залучення міжнародної технічної допомоги тощо), втратило дієвий інструмент щодо організації та контролю за реалізацією цієї політики за кордоном.

Звичайно, є тут чимало й інших причин як об'єктивних (недосконалість українських ринкових механізмів і законодавчої бази, особливого валютного законодавства), так і суб'єктивних (інертність багатьох керівників українських компаній, наміри "наскоком", без наукового вивчення ринку продати свою продукцію, недостатнє розуміння всіх тонкощів роботи на зовнішньоекономічному напрямку в сучасних умовах тощо).

В результаті не випадково, що вже у 2012 р. Кабінет Міністрів України поставив перед Мінекономрозвитку завдання щодо відновлення діяльності торгівельних представництв України за кордоном. Тобто, фактично визнано помилковість раніше прийнятого рішення стосовно ліквідації ТЕМів і можливо, що їх відновлення є лише питанням часу, а точніше - знаходження джерел виділення для цієї мети державних коштів.

Шляхи вирішення завдань загальної проблеми

Весь попередній досвід України щодо застосування інструментів представлення економічних інтересів за кордоном засвідчив, що вирішення цих питань не повинно здійснюватися поспішно і потребує зваженого підходу з урахуванням інтересу іноземної країни-партнера, який вона має для нашої країни кожної як в даний час, так і на перспективу.

При цьому, звичайно, важливо також враховувати світовий досвід вирішення питань щодо форм та способів представлення економічних інтересів за кордоном.

Як показує аналіз, у посольствах іноземних країн, які працюють в Україні, не спостерігається єдиного підходу стосовно організації представництва економічних інтересів.

Тобто, є іноземні посольства, які мають у своєму складі лише економічних радників, які займаються як макроекономічними показниками, так і торгівельно-економічними зв'язками (країни СНД, крім Росії, ряд країн Азії, Африки тощо).

В той же час, в ряді іноземних посольств паралельно з економічними радниками автономно функціонують і торгівельні відділи, торгівельні місії, торгпредства тощо (Німеччина, Корея, Таджикистан, Туреччина, Угорщина, Швейцарія, Швеція, Греція, Італія, Канада, Китай, Польща, Іспанія, Австрія, Франція, Росія, Болгарія, Ізраїль).

Іншими словами, вирішення цього питання залежить від національного законодавства, традицій кожної держави, її фінансових ресурсів і особливо обсягів її торгівельно-економічних зв'язків з Україною.

Крім того, важливо зазначити, що, як правило, згадані вище торгівельні відділи (економічні місії, торгпредства тощо) працюють не у складі посольств, а при них і фінансуються не міністерствами закордонних справ, а іншими державними або ж навіть недержавними інституціями.

Так, наприклад, служба економічного радника при Посольстві Туреччини та економічне бюро при Посольстві Польщі та Посольстві Німеччини, торгпредство Росії - підпорядковані і фінансуються міністерствами економіки, а служба економічного радника Австрії підпорядкована та фінансується Спілкою торгівельно-промислових палат цієї країни.

Разом з тим, загальним правилом є те, що всі згадані торгівельні представництва (служби економічного радника) іноземних країн чітко сконцентровані на всебічній підтримці експортерів власних країн (інформаційній, організаційній, консультаційній тощо). При цьому у ряду представництв (США, Німеччина) з метою недопущення марного витрачання сил і коштів чітко визначається перелік інформації та інших послуг, які можуть надаватися компаніям безкоштовно, а які платно. Як відомо, цю модель роботи торгівельних представництв вже розпочала запроваджувати і Росія.

Як правило, торгівельні представництва (радники з торгівельних питань), які працюють не у складі, а при посольствах, у разі необхідності,

отримують у їх приміщеннях службові кабінети або ж орендують окремі приміщення, але контролюються з боку посольств лише у частині дотримання правил безпеки, захисту інформації, проведення протокольних заходів тощо.

Слід також відзначити ще одну важливу тенденцію, яка набуває розвитку останнім часом - ряд іноземних країн (Польща, Фінляндія, Канада, Японія, США) спеціально виділяють додаткові кошти для розміщення своїх торговельних відділів (представництв, служб економічних радників тощо) поза межами адміністративних будинків посольств (у престижних торговельних та офісних центрах столиць або ж навіть звичайних житлових будинках), що дає їм змогу уникати режимних перепон для всебічного спрощення контактів із місцевими бізнесменами і таким чином підвищення ефективності роботи.

Крім згаданого, потрібно враховувати і те, що, наприклад, дискусія, яка також продовжувалася понад 20 років у Росії стосовно доцільності подальшого функціонування торговельних представництв, завершилася на користь їх збереження (сьогодні Росія має торговельні представництва у 53-х країнах світу і працює там 1012 чол.). Більше того, відзначено, що наявність торговельних представництв за кордоном є конкурентною перевагою Росії. У березні 2013 р. російський Уряд схвалив концепцію розвитку торговельних представництв на період до 2016 р., де, зокрема, передбачено:

1. Розвиток мережі торгпредств у першу чергу в країнах Південно-Східної Азії та Африки, де є найбільші перспективи для російських товарів (сьогодні Росія має 22 представництва в країнах Європи, 12 – у країнах СНД і лише одне в Африці).

2. Чітко визначити пріоритети кожного представництва та шляхи підвищення трудової мотивації їх працівників.

3. Надання права представництвам надавати російським компаніям окремі послуги на платній основі (це вже давно застосовують підрозділи посольств США).

4. Створення єдиного інформаційного потралу всіх торгпредств.

5. Більш тісна співпраця із регіонами, концентрація зусиль стосовно надання підтримки в основному малим і середнім компаніям.

У ході здійснення реформування вітчизняних представництв потрібно також вирішити питання стосовно того, для якої категорії українських компаній вони надаватимуть послуги у першу чергу. Як свідчать дослідники економічної дипломатії, в умовах сприятливої кон'юнктури крупні фірми і компанії, в т. ч. українські, які мають власні потужні маркетингові підрозділи та представництва за кордоном («СКМ» та «Метінвест» Р. Ахметова, «Інтерпайп» В.Пінчука, «Ferrexpo» К. Жеваго, «Milkiland» А. Юркевича та "Мироновський хлібопродукт" Ю. Косюка) віддають перевагу вирішенню своїх справ без втручання вітчизняних посольств.

Тобто, майбутні торговельні представництва України (у разі їх відновлення) повинні будуть приділяти основну увагу підтримці саме

малих і середніх компаній, які все ще не мають змоги утримувати у своєму складі потужні зовнішньоекономічні підрозділи або ж відкривати власні представництва за кордоном.

На сьогодні, такі представництва в основному мають лише авіаційні та морські компанії, а також деякі туристичні компанії. При цьому, на жаль, їх діяльність не підтримується і не координується з боку української держави.

Так, наприклад, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України здійснює лише реєстрацію представництв іноземних компаній в Україні, але не контролює відкриття аналогічних представництв українських компаній за кордоном.

В той же час, наприклад, Департамент торгівлі США здійснює сертифікацію таких представництв, що дає змогу не лише контролювати цей процес, але й забезпечити належний рівень їх роботи, не допустити до цієї діяльності компанії із недостатнім фінансовим забезпеченням тощо.

Уряд Туреччини надає фінансову підтримку діяльності таких представництв (компенсується до 50 % витрат на оренду офісних приміщень та проведення рекламної діяльності).

У Росії розроблено спеціальне положення щодо представництв російських компаній за кордоном (визначений їх правовий статус, умови функціонування, завдання тощо).

Звичайно, з урахуванням викладеного, під час вирішення питання стосовно обрання найкращого варіанту представлення економічних інтересів України за кордоном (відкриття торгівельної місії або ж запровадження у посольстві лише посади радника з економічних питань) неможливо повністю копіювати досвід однієї або декількох іноземних країн, але необхідно враховувати, що їх діяльність не повинна бути спрямована на самостійне забезпечення або безпосередню продажу продукції та послуг, які виробляються в Україні.

Тобто, представництва покликані виступати ефективними консультантами, менеджерами та організаційно-зв'язуючими ланками між підприємствами України і ринками країн перебування, створювати сприятливий клімат для українського експорту.

З огляду на це, сучасна українська економічна дипломатія вимагає більш ґрунтовно підготовлених фахівців. Вирішити це завдання можливо за прикладом іноземних країн.

Так, британські дипломати зобов'язані закінчити курси менеджменту та маркетингу (розвиток торгівлі є одним із основних напрямків роботи англійських посольств, на ньому сконцентровано 34 % їх персоналу та витрачається 25 % коштів).

Молоді німецькі дипломати на протязі чотирьох тижнів проходять підготовку по проблемах міжнародної торгівлі та фінансів. Після цього проводиться спеціальний двотижневий семінар, у ході якого дипломати на практиці засвоюють методи лобювання національного бізнесу за

кордоном. Для участі в роботі семінару запрошуються висококваліфіковані спеціалісти-практики.

Мета. Досвід зарубіжних країн свідчить про три можливі типи побудови системи торговельних представництв і, відповідно, три варіанти їх реформування :

А. Інтеграція в зовнішньополітичну систему (це було здійснено в нашій країні у 2010 р. за пропозицією МЗС України).

Б. Створення клієнтоорієнтованих торговельних представництв при збереженні їх державного статусу.

В. Перетворення торговельних представництв у комерційні агентства з метою просування економічних інтересів українських компаній на зовнішніх ринках.

Основним критерієм вибору того чи іншого варіанту є найбільш повне забезпечення реалізації функцій торговельних представництв.

Аналіз варіантів реформування торговельних представництв показує, що це найкращим чином досягається у разі створення клієнтоорієнтованих і мотивованих торговельних представництв із збереженням їх державного статусу (варіант Б).

Переваги даного варіанту полягають у тому, що він дозволяє максимальною мірою використовувати статус і функції торговельних представництв для просування економічних інтересів українських компаній, зберегти повноваження для організації взаємодії з органами державної влади як в Україні (включаючи виконання їх доручень стосовно збирання та постачання інформацією щодо економіки та ринків збуту крїїни перебування), так і в країні перебування.

При цьому, враховуючи певну самостійність торговельних представництв, їх можливості для реалізації зовнішньоекономічної політики в цьому варіанті істотно вищі, ніж у разі їх інтеграції в зовнішньополітичну систему. Обмеження даного варіанту пов'язані головним чином із кадровими та адміністративними чинниками, в тому числі недоліками у виборі способів для мотивації персоналу щодо більш ефективної праці.

Інші варіанти не дозволяють повною мірою реалізувати місію торговельних представництв.

Зокрема, інтеграція торговельних представництв у зовнішньополітичну систему (варіант А) передбачає формування і розвиток системи відділів з економічних питань (торговельних радників) у складі дипломатичних представництв України за кордоном.

Основні переваги варіанту А пов'язані із чітким позиціонуванням згаданих торговельних радників у дипломатичній ієрархії, простотою координації зовнішньополітичної та зовнішньоекономічної діяльності диппредставництв, можливостями використання ресурсів МЗС України для підтримки українських компаній (організаційні можливості, вирішення візових питань тощо).

Разом з тим, до недоліків цього варіанту слід віднести неможливість забезпечення діяльності та надання послуг в інтересах значної кількості компаній, великий вплив політичної складової на розвиток торгівельно-економічних відносин, звуження доступних інструментів щодо просування економічних інтересів тощо.

Крім того, як правило, в результаті інтеграції торгівельних представництв у зовнішньополітичну систему зростають навантаження на послів, що пов'язано із необхідністю організації взаємодії і контактів на економічному напрямку, а також із керівниками українських компаній, центральних і регіональних органів державної влади та органами влади в країні перебування.

Щодо варіанту В (перетворення торгівельних представництв у комерційні агентства для просування економічних інтересів українських компаній), то це передбачає реалізацію комерційної моделі торгівельних представництв у форматі агентства і його філій - торгівельних домів, орієнтованих на обслуговування і просування економічних інтересів приватних компаній. Це означає, що їх діяльність буде орієнтована виключно на отримання прибутку, надання послуг на платній основі з метою просування продукції компаній, підтримки інвестиційних проектів тощо.

При цьому варіанті торгівельні представництва отримують додаткові можливості для надання платних послуг, організацію яскраво вираженої системи фінансової мотивації їх керівників та співробітників. У цьому варіанті також можуть залучатися приватні компанії з метою визначення пріоритетів та управління такими торгівельними представництвами (агентствами).

Разом з тим, недоліком варіанту В є те, що у разі трансформації торгівельних представництв у комерційні агентства відбудеться втрата їх офіційного статусу, скорочення лобістських можливостей як в країні перебування, так і при контактах із органами державної влади в Україні, буде втрачено ряд традиційних державних функцій, можливе також скорочення керованості ними.

Комерційні торгівельні представництва зіткнуться із обмеженнями в отриманні та обробці інформації, в тому числі тієї, яка відноситься до державної таємниці. Крім того, існує ризик, що комерційні торгівельні представництва не зможуть працювати на ринкових умовах і їх послуги не будуть затребувані внаслідок низького попиту з боку українських компаній.

Таким чином, вважається за доцільне підготувати пропозиції щодо скасування Указу Президента України від 8 квітня 2010 р. № 522 з метою послідуєчого створення торгівельних представництв при дипломатичних представництвах України за кордоном та підпорядкування їх Мінекономрозвитку.

Одночасно необхідно було б врахувати досвід Болгарії, Туреччини, Іспанії, Польщі та ряду інших країн світу і передбачити спеціальну норму у вітчизняному законодавстві щодо того, що комплектування персоналу

згаданих торговельних представництв здійснюється виключно за рахунок працівників відповідних зовнішньоекономічних структурних підрозділів Мінекономрозвитку України (із стажем роботи не менш як 3 – 5 років), що дасть змогу усунути у майбутньому міжвідомчі конфлікти між МЗС та Мінекономіки з цих питань, а також забезпечити підбір кваліфікованих спеціалістів для цих структур.

Це пояснюється необхідністю для держави мати не просто дипломатів, які знають іноземну мову і правила протоколу, а висококваліфікованих фахівців із економічної дипломатії, які здатні до негайної адаптації щодо викликів зовнішніх ринків, блискавичного прораховування можливих ходів своїх партнерів-суперників на зовнішніх ринках та підготовку відповідних пропозицій щодо контрзаходів.

Сьогодні у світі не випадково спостерігається розворот дипломатії багатьох країн світу до внутрішніх політичних, економічних, соціальних проблем.

Зокрема, це змусило керівництво французької дипломатії проголосити одним з принципів кадрової політики відомства так звану «мобільність кадрів». Зокрема, заохочується бажання дипломатів відпрацювати два-три роки не в МЗС, а в інших міністерствах та відомствах. На думку керівників дипломатичної служби, це підвищує кваліфікацію дипломата і дає йому можливість безпосередньо познайомитися з роботою в комерційних, фінансових, податкових та судових структурах.

Розширення сфери дипломатії зажадало залучення на дипломатичну роботу фахівців різних напрямків.

Наприклад, у Німеччині, Англії, США зовнішньополітичні відомства запрошують на роботу психологів, математиків, лікарів, фінансистів, екологів та активістів громадських організацій.

Звичайно, з метою чіткого розмежування обов'язків радників з економічних питань, які повинні залишатися у складі дипломатичних представництв України та відновлених торговельних представництв необхідно розробити та затвердити відповідні положення та інструкції. При цьому необхідно залишити за керівниками дипломатичних представництв України за кордоном контроль та координацію діяльності торговельних представництв. Саме завдяки цьому можна не допустити дублювання роботи та забезпечити необхідну співпрацю між цими двома підрозділами.

Крім того, у цих положеннях доцільно було б також передбачити основні критерії, за якими оцінюватиметься ефективність діяльності торговельних представництв.

Зокрема, як впливає із досвіду Росії, недоцільно оцінювати ефективність роботи торгпредств за показниками обсягів торгівлі із країною їх перебування. Замість цього пропонується враховувати, зокрема, такі показники як:

Створення ефективної системи мотивації торгових представництв, прив'язаною до їхніх функцій і орієнтованою на досягнення результату.

кількість укладених угод щодо підтримки торгівельними представництвами проектів у країнах перебування, укладених з найбільшими і великими компаніями, кількість угод щодо підтримки торговими представництвами регіональних проектів, кількість проектів, які виконуються згідно з затвердженими паспортами проектів, оцінка російськими компаніями (регіонами) щодо задоволеності роботою торгових представництв тощо. Відповідно до досягнення згаданих показників передбачаються певні заходи щодо мотивації та стимулювання діяльності персоналу торгпредств.

Важливо також, що за прикладом США, Німеччини та деяких інших країн завчасно визначається певний перелік інформаційних та інших послуг, які торгівельні представництва надають безкоштовно, а які за певну плату, що дає змогу краще використовувати персонал торгпредств і не допустити їх завантаження необґрунтованими заявами та проханнями з боку приватних компаній.

Важливо також забезпечити новостворені торгівельні представництва окремим цільовим фінансуванням через Мінекономрозвитку (по аналогії з тим, як це здійснюється зараз Міноборони України по забезпеченню функціонування військових аташатів України за кордоном).

Звичайно, враховуючи обмежені ресурси державного бюджету необхідно відкривати торгівельні представництва у найбільш важливих іноземних країнах-партнерах, які мають важливе значення як сьогодні, так на перспективу щодо подальшого розвитку експорту та імпорту України.

Разом з тим, враховуючи майбутніх торгівельних представництв все-таки будуть обмежені (як фінансово, так і кадрово), то потрібно приділити більше уваги щодо залучення недержавних організацій та компаній для розширення представлення економічних інтересів за кордоном, а саме:

а) стимулювання українських компаній стосовно відкриття ними за кордоном своїх представництв, торгівельних домів, інформаційних центрів, консалтингових компаній тощо. Враховуючи все більшу активність міжнародної співпраці з боку обласних та міських держадміністрацій (особливо у рамках транскордонного співробітництва) доцільно було б започаткувати також відкриття представництв цих державних структур за кордоном, в т. ч. шляхом відрядження окремих представників до складу майбутніх вітчизняних торгівельних представництв при посольствах;

б) виходячи з того, що за останні роки в Україні створено ряд недержавних асоціацій виробників, а також різноманітних фондів та громадських організацій (УСПП, Спілка орендарів, Союз експортерів, Спілка малих і середніх підприємств тощо) дуже важливо стимулювати їх також до створення своїх представництв за кордоном. При цьому можливе часткове надання їм державної підтримки.

в) важливі резерви щодо розширення представництва економічних інтересів мають українські торгівельно-промислові палати. На сьогодні

чимало з них вже підписали двосторонні договори щодо співпраці з іноземними торгівельними палатами. Разом з тим, ця форма діяльності є не досить ефективною, тому на перспективу необхідно переходити до створення спільних торгівельно-промислових палат, що дає змогу забезпечувати постійні і більш ефективні торгівельні зв'язки між країнами;

г) оскільки ряд крупних українських компаній вже мають достатньо фінансових ресурсів для створення власних представництв за кордоном, то цей напрямок діяльності потребує також підтримки. Це дасть змогу компаніям більш швидко отримувати необхідну комерційну інформацію, реагувати на запити місцевого ринку, частіше брати участь у різноманітних виставках, семінарах, конференціях, тендерах тощо. Крім того, завдяки діяльності таких представництв українські підприємства зможуть більш ефективно брати участь у різноманітних тендерах, конференціях та виставках, які проводяться за кордоном;

д) вдосконалити вітчизняне законодавство, яким регулюється відкриття представництв українських компаній за кордоном. Зокрема, необхідно ліквідувати складну процедуру ліцензування вкладення інвестицій за кордоном, яке здійснюється зараз Мінекономрозвитку і замість цього запровадити принцип повідомлення. У цьому випадку українські підприємства будуть звільнені від складної підготовки документів щодо отримання цієї ліцензії.

е) більше уваги потрібно приділити також створенню оптових складів у зонах вільної торгівлі, які функціонують у багатьох країнах світу. Це дало б змогу вітчизняним компаніям значно збільшити експортні поставки своєї продукції.

є) заслугоує на увагу подальше розширення укладення українськими підприємствами договорів з іноземними компаніями стосовно представництва їхніх інтересів на ринках інших країн. Як показує досвід турецьких компаній, цей спосіб проникнення на іноземні ринки є досить ефективним, оскільки не потребує додаткових фінансових витрат. Правда, прибутки від експортованих товарів також є не такими значними, оскільки частина з них надходить посередникам. Разом з тим, на початковому етапі виходу на нові іноземні ринки вдається більш швидко вивчити кон'юнктуру та налагодити експорт товарів. Наступним етапом було б вже створення українськими компаніями власних складів (особливо у морських портах) та магазинів, а також налагодження власного виробництва в іноземній країні;

ж) перспективною справою є створення спеціального державного Центру з розвитку та підтримки експорту товарів, який взяв би на себе всі функції щодо інформування іноземних споживачів про можливості всіх українських товаровиробників-експортерів, тобто функції, які в даний час практично не виконуються.

з) необхідно збільшити державну підтримку вітчизняних підприємств, які беруть участь у міжнародних тендерах щодо спорудження об'єктів за

кордоном, оскільки зараз українські компанії, як правило, здійснюють лише субпідрядні роботи на об'єктах, які споруджуються російськими компаніями, як генпідрядниками. Це пояснюється тим, що згідно з українським законодавством наші компанії не мають права вкладати свої кошти для фінансування мобілізаційних витрат на будмайданчиках (спорудження тимчасового житла для робітників, доставка необхідної техніки та обладнання тощо), в той час як за міжнародними правилами, компанія-замовник не фінансує цих витрат компанії-підрядника;

і) забезпечити кращу підтримку українських компаній, які беруть участь у міжнародних виставках та ярмарках (компенсація компаніям до 50 % коштів, витрачених ними для участі у найбільш престижних зарубіжних та вітчизняних міжнародних виставках тощо);

к) доцільно також краще налагодити видання іноземними мовами та надсилання до українських посольств рекламних буклетів, проспектів, компкт-дисків та відеофільмів стосовно України, розвитку її економіки, інвестиційних проєктів, виробничих та експортних можливостей українських підприємств тощо.

Висновки. Не дивлячись на песимістичні оцінки МЗС України щодо слабкої ефективності торгівельних місій, які існували до 2010 р. та більшої перспективності створення у складі дипломатичних представництв України за кордоном відділів з економічних питань (що було здійснено відповідно до Указу президента України від від 8 квітня 2010 р. № 522) практична робота та світовий досвід свідчить про помилковість такого підходу.

В цілому, можливо стверджувати, що на даний час економічна дипломатія вимагає не унітарного, а високоспеціалізованого підходу, вона вже сформувала свій особливий устрій, у якому відбуваються багатосторонні форуми та діють різноманітні інституції, які регулюють функціонування сучасної світової економіки.

З огляду на це, здійснена три роки тому в Україні інтеграція торгівельно-економічних місій у зовнішньополітичну систему є неефективною як з огляду монополізації цих функцій в МЗС України, так і неможливості забезпечення реалізації зовнішньоекономічної політики з боку Мінекономрозвитку України, а також забезпечення захисту економічних інтересів українських компаній на зовнішніх ринках.

Відновлення діяльності торгівельних представництв при посольствах відповідає досвіду провідних країн світу. Це є життєвою необхідністю і відповідає не лише нинішніми потребами економіки України, але й у перспективі.

Використані джерела інформації:

1. Указ Президента України від 12 березня 2013 р. № 128 «Про Національний план дій на 2013 р. щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентна економіка, ефективна держава» (пункт 118, розділ УІІІ. Міжнародна економічна інтеграція).

2. Указ Президента України від 8 квітня 2010 р. № 522 «Про деякі питання представництва економічних інтересів України за кордоном».
3. Указ Президента України від 30 квітня 1994 р. № 200 «Про торговельно-економічну місію у складі закордонної дипломатичної установи України».
4. Указ Президента України від 17 серпня 1993 р. № 313 «Про Положення про торговельне представництво України за кордоном».
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2011 р. «Про затвердження плану заходів з розвитку та реалізації експортного потенціалу України і розширення зовнішніх ринків збуту товарів вітчизняних товаровиробників на період до 2015 р.», (пункт 4).
6. Концепция формирования "нового облика" торговых представительств Российской Федерации (2012 – 2016 г. г.), Москва, 2012 г.
7. Т. В. Зонова «Новые проблемы дипломатии» (Современные международные отношения и мировая политика / под ред. А .В. Торкунова – М.: Просвещение, 2004. – стр. 467-494.).
8. US Trade Representative (Office of the United States Trade Representative www.ustr.gov).

Рецензент: Розпутенко І.В., д.держ.упр., професор.

УДК 351.823.1:004](477)

Щербина С.В.,

к.с.-г.н., доцент,
Національна академія
державного управління
при Президентові України

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Анотація. Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти удосконалення механізмів реалізації державної аграрної політики України в контексті становлення інформаційного суспільства. Проаналізовано ефективність аграрної політики щодо розвитку інфраструктури аграрного ринку, включаючи інформаційно – консультативні послуги для сільських мешканців. Визначено передумови рівного доступу сільських мешканців до сучасних інформаційних технологій та механізми виділення державних коштів на інформаційно-технологічне переоснащення ключових галузей аграрного сектору економіки.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, механізми державного управління, інформаційне суспільство, інфраструктура аграрного ринку, інформаційно-дорадчі послуги, маркетингова інформація, ціновий моніторинг.

Анотация. Рассмотрены теоретико-методологические и практические аспекты усовершенствования механизмов реализации государственной аграрной политики в Украине в контексте формирования информационного общества. Проанализирована эффективность аграрной политики в сфере развития инфраструктуры аграрного рынка, включая информационно– консультативные услуги для сельских жителей. Определены предпосылки равного доступа сельских жителей к современным информационным технологиям и механизмы выделения государственных