

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені
Б.Д. Гаврилишина**

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

**Москаль Мар'ян Ярославович
Методи пошуку та вибору партнерів на зарубіжних ринках**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

**Студентка групи МАУБм-21
Москаль М.Я.**

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Крамарчук С.П.**

**До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.**

Тернопіль – 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ.....	6
1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	6
1.2. Теоретичні засади міжнародного партнерства	21
1.3. Методичні аспекти пошуку та вибору партнерів на зарубіжних ринках	38
Висновки до першого розділу	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ НА ПАТ ТРЗ «ОРІОН».....	45
2.1. Характеристика господарської діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»	45
2.2. Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон».....	52
2.3. Оцінка практики здійснення пошуку зарубіжних партнерів на ПАТ ТРЗ «Оріон».....	65
Висновки до другого розділу	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ЗАРУБІЖНИХ ПАРТНЕРІВ НА ПАТ ТРЗ «ОРІОН».....	80
3.1. Напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «ОРІОН».....	80
3.2. Формування механізму залучення зарубіжних партнерів для ПАТ ТРЗ «Оріон».....	92
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ.....	120

ВСТУП

Актуальність теми. Дипломна робота на тему «Методи пошуку та вибору партнерів на зарубіжних ринках» присвячена вивченню механізму вибору іноземних партнерів на міжнародному ринку, що сприятиме покращенню діяльності підприємства, та розвитку зовнішньоекономічної діяльності в цілому.

Сучасні процеси інтернаціоналізації господарського життя, поглиблення спеціалізації та концентрації виробництва визначають характерні тенденції швидкого зростання зовнішньоекономічних зв'язків.

Тому вивчення різних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю, особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни, викликає сьогодні велику практичну цікавість. Визначною особливістю функціонування світового господарства на початку XXI сторіччя є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин. Одним із найважливіших елементів механізму управління міжнародними економічними відносинами, що здійснюються шляхом проведення комерційних операцій, є зовнішньоекономічна діяльність.

Однією з характерних особливостей світового суспільного розвитку на сучасному етапі є все більша взаємозалежність різних країн і господарських територіальних утворень. Треба підкреслити, що роль зовнішньоекономічної діяльності як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає. Посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни але й кожного господарського суб'єкта. Без залучення будь – якої країни до тісних світогосподарських зв'язків неможливий її ефективний і соціально спрямований економічний розвиток. Формування ринкової системи господарювання діалектично зв'язано зі світовою економікою, процесами інтернаціоналізації господарської діяльності, здійснюваної на рівні інституціональних органів управління та окремих фірм з окремими формами власності. Усім підприємствам і організаціям надано право

безпосередньо здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі самофінансування і валютної самокупності. Інтернаціоналізація підприємств передбачає можливість здійснення різних видів зовнішньоекономічної діяльності. Світова практика і набутий досвід вітчизняних підприємств переконують, що бажаних результатів від такої діяльності можна досягти лише за умови правильного вибору іноземного партнера. Є всі підстави стверджувати, що проблема вибору іноземного партнера виникає перед вітчизняними суб'єктами насамперед тоді, коли здійснення бажаного для них виду зовнішньоекономічної діяльності юридично оформляється угодою (контрактом). Все вище сказане, дає можливість зробити висновок про те, що на сьогодні є актуальним, правильний вибір торговельного партнера на міжнародному ринку, для ефективного функціонування і розвитку фірм нашої держави.

Огляд літератури з теми дослідження. Вагомий внесок у дослідження проблеми щодо пошуку та вибору торговельного партнера на зарубіжних ринках зробили такі вчені як Бутинець Ф.Ф., Філіпенко А.С., Кім О.О., Іванов Ю. Б., Валентієва О. В., Дурицька Г. В., Манцуров І., Філатова Г.О., Дідківський М.І., Дроздова Г.М., Карпенко О.В., Кісь О.П. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних питань щодо особливостей формування механізму пошуку та вибору партнерів організації на міжнародному ринку.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності нашої держави;
- провести аналіз теоретичних джерел з питань пошуку і вибору партнерів на зовнішніх ринках;
- дослідити практику пошуку та вибору партнерів організації на міжнародних ринках на обраному підприємстві;

- виявити ступінь ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності на ПАТ ТРЗ «Оріон»;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства;
- розробити рекомендації що стосується пошуку та вибору зарубіжного партнера для ПАТ ТРЗ «Оріон».

Об'єктом дослідження - процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності на ПАТ ТРЗ «Оріон».

Предметом дослідження – методи пошуку та механізм вибору партнерів організації на зарубіжних ринках.

Методологічна основа та інформаційна база дослідження. Для досягнення поставленої мети роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці аналізу: діалектичний метод пізнання, наукової абстракції, індукції та дедукції, системний, метод порівняння і синтезу, статистичні методи аналізу, графічний, прогнозування, детермінований аналіз.

Інформаційною базою дослідження стала наукова монографічна література, статті зарубіжних та вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних наукових центрів, матеріали світових провідних інформаційних агенцій, Internet, статистичні матеріали за даною проблематикою.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність вважається важливою складовою міжнародних відносин, що сприяє посиленню конкурентоспроможності різних суб'єктів господарювання в їх боротьбі на світових ринках. Підґрунтям цього можна вважати напрямок еволюції теорії міжнародного бізнесу, визначальними етапами якої були розвиток ідей теорії порівняльних переваг у напрямку створення еkleктичної теорії міжнародного виробництва за моделлю Дж. Даннінга та динамічної моделі конкурентних переваг М. Портера [67, с.134]. О.О.Кім у своєму дослідженні зазначає, що значення зовнішньо-економічної діяльності позначається у: явному і неявному обміні інформацією між внутрішнім і зовнішнім середовищем, формальних і неформальних інститутів, прямому та непрямому впливі номінальної і реальної міжнародної економічної інтеграції, що в цілому розкриває роль такої діяльності в якості одного з системоутворюючих факторів інституційної структури суспільства [37].

Здійснення та розширення зовнішньоекономічних зв'язків будь-якої країни визначається, насамперед, сталим розвитком зовнішньоекономічної діяльності її окремих підприємств та організацій, де провідне місце можна відвести реальному сектору економіки. Це визначення базується на тому, що реальний сектор економіки необхідно розглядати в якості основного фактору та рушійної сили оновлення та нарощування конкурентоспроможності країни, а також і визначення можливостей здійснення безперервного економічного зростання.

Як зазначає економіст Іванов Ю. Б., властивістю виробничо-економічних систем є здатність змінювати траєкторію руху або режим функціонування в процесі адаптації до зовнішнього середовища з метою

збереження, розвитку існуючих або створення нових конкурентних переваг [32, с. 45]. Інакше кажучи, таку властивість слід поєднати з тим, що рівень здійснення зовнішньоекономічної діяльності може бути одним із основних показників економічного розвитку як реального сектору економіки, так і країни в цілому. Тому зовнішньоекономічну діяльність потрібно розглядати як одну з важливих та стратегічно спрямованих сфер господарювання, і тому питання щодо її удосконалення постійно знаходяться у полі зору як практиків, так і науковців.

Наукові та методичні праці, в яких досліджуються різні питання зовнішньоекономічної діяльності, можна умовно розподілити на дві великі групи. До першої з цих груп можна віднести ті праці, в яких розглядаються суто практичні питання здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також здійснюється аналіз статистичних показників її провадження. До таких праць можна віднести роботи Валентієвої О. В. [11], Дурицької Г. В. [26], Манцурова І. [48]. У наведених працях узагальнено:

- питання узагальненої оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємств з врахуванням фінансових аспектів;
- особливості провадження зовнішньоекономічної діяльності в умовах змін зовнішнього середовища;
- проведення аналізу статистичних показників збалансованості даного виду діяльності.

До другої групи зазначених праць необхідно віднести теоретичні дослідження, в яких досліджуються загальні та методологічні питання організації та здійснення зовнішньоекономічної діяльності різних суб'єктів господарювання, а також питання визначення окремих термінів та понять. Такими працями є дослідження Ващука В. [12], Дубинець Ю. [24] та інших науковців-економістів.

Звичайно, що кожне окреме напрацювання висвітлює своє питання зовнішньоекономічної діяльності підприємств, виходячи із необхідності дослідження тих завдань, які перед ним постають. Ці дослідження мають

право на існування, тому що в цілому розширюють сферу знань щодо невирішених чи проблемних питань, визначають можливі шляхи щодо їх удосконалення.

Разом з цим, варто зазначити те, що дослідження будь-якого питання так, чи інакше визначається теоретичними напрацюваннями та положеннями. Адже саме теоретичні дослідження є фундаментом для проведення більш глибокого аналізу, який може нам дозволити:

- розкрити суть досліджуваного об'єкту чи процесу;
- визначити шляхи розв'язання прикладної складової поставлених теоретичних питань.

Описаний підхід досить поширений в практиці економічних досліджень. Він застосовується у працях таких дослідників: Г. М. Азаренкової [2], Л. І. Піддубної [64], В. С. Пономаренка [66, с. 126], С. М. Бровкова [10], Л. Руденко [70], І. П. Отенко [61], О. М. Десятнюк [20], інших науковців, що розглядають різні аспекти функціонування підприємств у міжнародному економічному просторі.

Отже, дослідженню теоретичних засад оптимізації зовнішньоекономічної діяльності організації передують всебічне вивчення та узагальнення, перш за все, поняття «зовнішньоекономічна діяльність». У зв'язку з цим, доцільно зважити на погляд Яворського А. І., який у своїй праці відзначає, що зовнішньо-економічна діяльність – є один із самих науково і практично досліджуваних об'єктів економіки: практично – оскільки дозволяє приєднатися до світових ринкових процесів, їхніх законів, правил і норм із мінімальними помилками; теоретично – оскільки вимагає усвідомлення тенденцій і закономірностей розвитку світової торгівлі, ролі національних держав у її розвитку [83].

Дослідження сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» як теоретичної основи подальшого дослідження є важливим завданням. Для здійснення цього завдання необхідно провести узагальнюючий аналіз щодо визначень даного об'єкту у законодавчих та нормативних документах, а

також трактування поняття «зовнішньоекономічної діяльності» різними економістами-дослідниками.

Отже, згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під зовнішньоекономічною діяльністю вважається діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [29].

Слід зауважити, що запропоноване у законі визначення не висвітлює конкретні напрями цієї діяльності, а розкриття змісту зовнішньоекономічної діяльності визначено через поняття «господарська діяльність», під якою розуміється будь-яка діяльність, в тому числі і підприємницька, яка пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару[29]. Також у Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність» охарактеризовано окремі види зовнішньоекономічної діяльності, які хоч і розкривають її більш змістовно, та все одно остаточно не визначають її сутності.

Отже, згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», до окремих видів зовнішньоекономічної діяльності відносяться [29]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
- спільна підприємницька діяльність;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів;
- діяльність, що побудована на формах зустрічної торгівлі;
- операції по придбанню, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку тощо.

Як бачимо, серед запропонованих видів зовнішньоекономічної діяльності можна виокремити основну, фінансову, інвестиційну діяльність організацій, а також діяльність пов'язану з розвитком зовнішньоекономічних зв'язків між потенційними партнерами, тобто, надання послуг, проведення семінарів, симпозіумів та інших подібних заходів.

Позитивним моментом є те, що у Законі «Про зовнішньоекономічну діяльність» встановлено підпорядкованість зовнішньоекономічної діяльності господарській діяльності певного суб'єкту господарювання. Це дає можливість узагальнити місце зовнішньоекономічної діяльності з погляду функціонування певного суб'єкту господарювання. Таку підпорядкованість у розрізі напрямків ведення зовнішньоекономічної діяльності можна подати у вигляді рис. 1.1, де окремі різновиди ведення зовнішньоекономічної діяльності віднесено до складу певних видів господарської діяльності суб'єкта господарювання. В цьому аспекті підкреслюється багатогранність складових зовнішньо-економічної діяльності організацій, яка може бути спрямована як на проведення експортно-імпортних операцій, так і на залучення інвестиційних ресурсів. Як бачимо з рис. 1.1, будь-який вид господарської діяльності підприємства визначається окремим різновидом ведення зовнішньоекономічної діяльності.



Рис. 1.1. Підпорядкованість окремих різновидів зовнішньоекономічної діяльності господарській діяльності організації

Дещо подібне за змістом до поданого у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» запропоноване у дослідженні Багрової І. В., де під даною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [30]. Проте, на відміну від поняття, яке подане у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», у праці Багрової І. В. зазначається, що така діяльність притаманна в більшій мірі підприємствам, а не всім суб'єктам господарювання, яким може бути, наприклад, держава. Також

Багрова І. В. відзначає, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства в основному ототожнюється зі здійсненням експортних та імпорتنих операцій. Тому в цій праці зроблена спроба відокремити найбільш суттєві різновиди даної діяльності. Тим не менше, з нашої точки зору, це не зовсім правильно, тому що любий суб'єкт господарювання з погляду своєї мети може обрати будь-який різновид зовнішньоекономічної діяльності.

Кісь О. П. у своєму дослідженні також відзначає підпорядкованість зовнішньоекономічної діяльності господарській діяльності суб'єкту господарювання. Також, цей автор підкреслює, що зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності, тому що в умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стає невід'ємною складовою функціонування та розвитку будь-якого суб'єкту господарювання[38]. Разом з цим Кісь О.П. зазначає, що зовнішньоекономічна діяльність є специфічним видом діяльності, яка пов'язана з орієнтацією на зовнішній ринок. Таке трактування зовнішньоекономічної діяльності дещо суперечить визначенню поданому у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де вказується, що зовнішньоекономічна діяльність має місце як на території України, так і за її межами. Іншими словами, така діяльність може визначати також розподіл виготовленої продукції між зовнішніми та внутрішніми споживачами, виробництва із давальницької сировини тощо. Тому, визначаючи сутність зовнішньоекономічної діяльності, на нашу думку не зовсім коректно акцентувати увагу на ринках збуту готової продукції. Проте важливим аспектом щодо розуміння сутності поняття зовнішньоекономічної діяльності у дослідженні Кісь О. П. є визначення цієї діяльності комплексною сферою [38], Автор наголошує, що зовнішньоекономічна діяльність має здійснюватися в рамках стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, яка, у свою чергу повинна підпорядковуватися загальній стратегії суб'єкта господарювання [38]. Проте в праці Кісь О.П. більше приділено уваги визначенню мети здійснення

зовнішньоекономічної діяльності, аніж розкриттю сутності комплексності сфери її застосування.

У Господарському кодексі України визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» є дещо іншим. Згідно Кодексу – це господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та(або) робочою силою [18]. Іншими словами, основною характеристикою здійснення зовнішньоекономічної діяльності є перетин митного кордону України майном чи робочою силою. А знову ж, згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зазначена діяльність має місце як на території України, так і за її межами.

В економічних словниках [6, 69] визначення зовнішньоекономічної діяльності подається із погляду певної сфери економічної діяльності держави чи підприємства, яке тісно пов'язане із зовнішньо-торгівельними, експортно- імпорнтними операціями, іноземними кредитами та інвестиціями, чи здійсненням з іншими країнами спільної діяльності. У такому визначенні, на нашу думку, вже окреслені конкретні напрями здійснення даної діяльності. Проте, таке розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності є також неповним, адже в цілому для здійснення зовнішньоекономічної діяльності потрібно мати ліцензії, здійснювати валютні операції, проходити митні процедури тощо. Тобто, треба вступати у відповідні відносини з державними органами, що регулюють та контролюють здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання. В цілому, можемо зробити висновок що у досліджуваних визначеннях нашого об'єкту не охоплюються внутрішньодержавні відносини щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Подібним за власною сутністю до визначення зовнішньоекономічної діяльності, що подано у досліджених словниках, є визначення такої діяльності запропоноване Бурмістровим В. М. та Холодовим К. В. Ці автори зазначають, що зовнішньоекономічна діяльність, це область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для

реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведення експортних та імпорتنих операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності [10, с. 335]. Як бачимо із наведеного визначення, тут також подано розгляд внутрішніх відносин з державою щодо здійснення такої діяльності, поза межами визначення поняття об'єкту.

Дещо більш повне визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності знаходимо у праці Дроздової Г. М., де така діяльність розглядається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях [23].

Недоліком цього визначення, з нашої точки зору, можна вважати засильне узагальнення різновидів зовнішньоекономічної діяльності та відсутність характеристики мети провадження такої діяльності. Позитивним аспектом в цьому визначенні можна вважати розгляд зовнішньоекономічної діяльності через об'єктивний набір функцій, що визначають змістовну та сутнісну складову цієї діяльності. Отже, загалом до позитивних аспектів запропонованого визначення зовнішньоекономічної діяльності слід віднести:

- узагальнення різновидів цієї діяльності відповідно до функцій, характерних господарській діяльності підприємства;
- розгляд зовнішньоекономічної діяльності, як певної сукупності зовнішньоекономічних операцій.

Покровська В. В. у своїй праці, також, розглядає зовнішньоекономічну діяльність як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортноорієнтованих суб'єктів господарювання з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера [65, с. 19]. Відмітимо, що у цьому визначенні все ж робиться наголос на цілі провадження зовнішньоекономічної діяльності. Але недоліком цього визначення, з нашої

точки зору, є зазначення тільки експортноорієнтованих суб'єктів господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність, на нашу думку, може бути і не основною складовою діяльності підприємства загалом.

Основними мотивами розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні окремого підприємства можна вважати:

- придбання матеріалів, сировини, комплектуючих, новітніх технологій та нового обладнання;
- розширення ринку збуту продукції;
- залучення додаткових інвестицій для розширення чи модернізації виробництва;
- доступ до покращених інжинірингових та сервісних послуг;
- отримання вигід від участі у міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва.

Ковалевська А. В. у своєму визначенні зовнішньоекономічної діяльності акцентує увагу на іншій складовій. Вона узагальнює сутність зовнішньоекономічної діяльності як особливої галузі теоретичних та практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій, в процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення інонаціонального контрагенту до багатоетапного циклу процесу виробництва [39]. З нашої точки зору, дещо неправильним є обмеження «лише за умов включення інонаціонального контрагенту до багатоетапного циклу процесу виробництва», тому що поза межами цього визначення залишається зовнішньоекономічна діяльність багатьох інших підприємств та організацій.

Цікаве визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності пропонує у своєму науковому дослідженні Горчаков В. Ю. [17]. Він розкриває сутність цієї діяльності з точки зору корпоративного управління і воно стосується основним чином великих компаній. Зовнішньоекономічна діяльність, в цьому випадку, розглядається як система, що складається з чотирьох підсистем, які

виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів. До цих підсистем Горчаков В. Ю. [17] відносить:

- 1) введення продукції на міжнародний ринок;
- 2) збільшення збуту нової продукції;
- 3) збереження конкурентної переваги;
- 4) зниження обсягу продажів;

Основним обґрунтуванням такого подання сутності зовнішньоекономічної діяльності є те, що крупні компанії, як правило, на зовнішніх ринках здійснюють бізнес за декількома видами готової продукції, яка знаходиться на різних етапах життєвого циклу. Тобто, зовнішньоекономічна діяльність великих підприємств є диференційованою відповідно до етапів життєвого циклу готової продукції.

Проте, зовнішньоекономічна діяльність – це не лише зовнішньоекономічні відносини. Для здійснення цієї діяльності необхідне також здійснення організаційно-економічних функцій, чого немає у запропонованому Горчаковим В. Ю. визначенні. Разом з цим і у Горчакова В. Ю., і у Ковалевської А. В. у визначеннях є узагальнення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до процесу виробництва, що можна вважати позитивним моментом, адже це дає можливість розкривати окремі напрямки ведення такої діяльності.

Економіст О. Д. Сиротюк у своєму дослідженні під зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності розуміє експорт та імпорт товарів, капіталу та робочої сили [72]. Таке визначення, з нашої точки зору, розкриває не сутність досліджуваного поняття, а тільки окремі складові зовнішньоекономічної діяльності. В свою чергу, В. В. Коломієць визначає зовнішньоекономічну діяльність як основу розвитку експортного потенціалу. Ця діяльність розглядається з позиції формування конкурентних переваг галузей національної економіки [42]. В цьому визначенні конкретизується мета здійснення зовнішньоекономічної діяльності, яка

ґрунтується основним чином на підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Отож, для успішного досягнення вище окресленої мети В. В. Коломієць вважає, що слід дотримуватися певних принципів здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема до таких принципів автор, відносить [45]:

- цілісність та урегульованість управління процесом здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- конкурентоспроможність продукції та виробництва;
- інформаційну достатність;
- можливість проведення оптимізації та адаптації щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Подані принципи, на нашу думку, дозволяють простежити за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності з точки зору окремих функцій суб'єкту господарювання. А також, ці функції можна в подальшому розглядати в якості основоположних щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Найбільш ґрунтовне розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності пропонує у своїй праці Філатова Г. О. Вона зазначає, що на національному рівні зовнішньоекономічна діяльність слугує основній меті держави – забезпеченню добробуту населення, що досягається за рахунок зростання національного доходу, а на рівні діяльності суб'єктів господарювання – отриманню прибутку від зовнішньоторговельних операцій [77]. При цьому Філатова Г. О. відмічає, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання визначається як ступінь досягнення максимального обсягу чистого прибутку від зовнішньоторговельних операцій за рахунок оптимізації існуючих сукупних витрат на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Своєрідним, з нашої точки зору, є визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності, запропоноване у науковому дослідженні

Кирилова Ю. Є. На його думку, зовнішньоекономічна діяльність – це заходи і дії щодо реалізації зовнішньоекономічних відносин, а також це є діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності інших країн, що виникає у процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції на основі взаємної вигоди для всіх учасників. При цьому саме у результаті співпраці й спільної діяльності між двома країнами утворюються зовнішньоекономічні зв'язки [36].

Ми вважаємо, що зовнішньоекономічну діяльність можна також розглядати як дію встановлених зовнішньоекономічних зв'язків внаслідок формування зовнішньоекономічних відносин. Слід відмітити, що Дроздова Г. М. у своїй праці вказує, що саме зовнішньоекономічні зв'язки являють собою різні форми, засоби і методи зовнішньоекономічних відносин [23].

Необхідно звернути увагу на тісний зв'язок між поняттями зовнішньоекономічні зв'язки (ЗЕЗ), зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) та зовнішньоекономічні відносини (ЗЕВ). Дані поняття є близькі за змістом, але між ними є деякі відмінності. Без визначення їх загальної підпорядкованості між собою, може виникати термінологічна плутанина та підміна понять. Згідно досліджень поданих дефініцій, вважаємо що зовнішньоекономічні зв'язки – це такі зв'язки, що відбиваються, переважно, на діяльності суб'єктів господарювання з урахуванням значимості їх на державному рівні, а зовнішньоекономічна діяльність на рівні окремих суб'єктів господарювання, але у межах існуючих зовнішньоекономічних зв'язків.

Узагальнення аналізу сутнісного розуміння різних авторів щодо визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» подано нами на рис. 1.2.

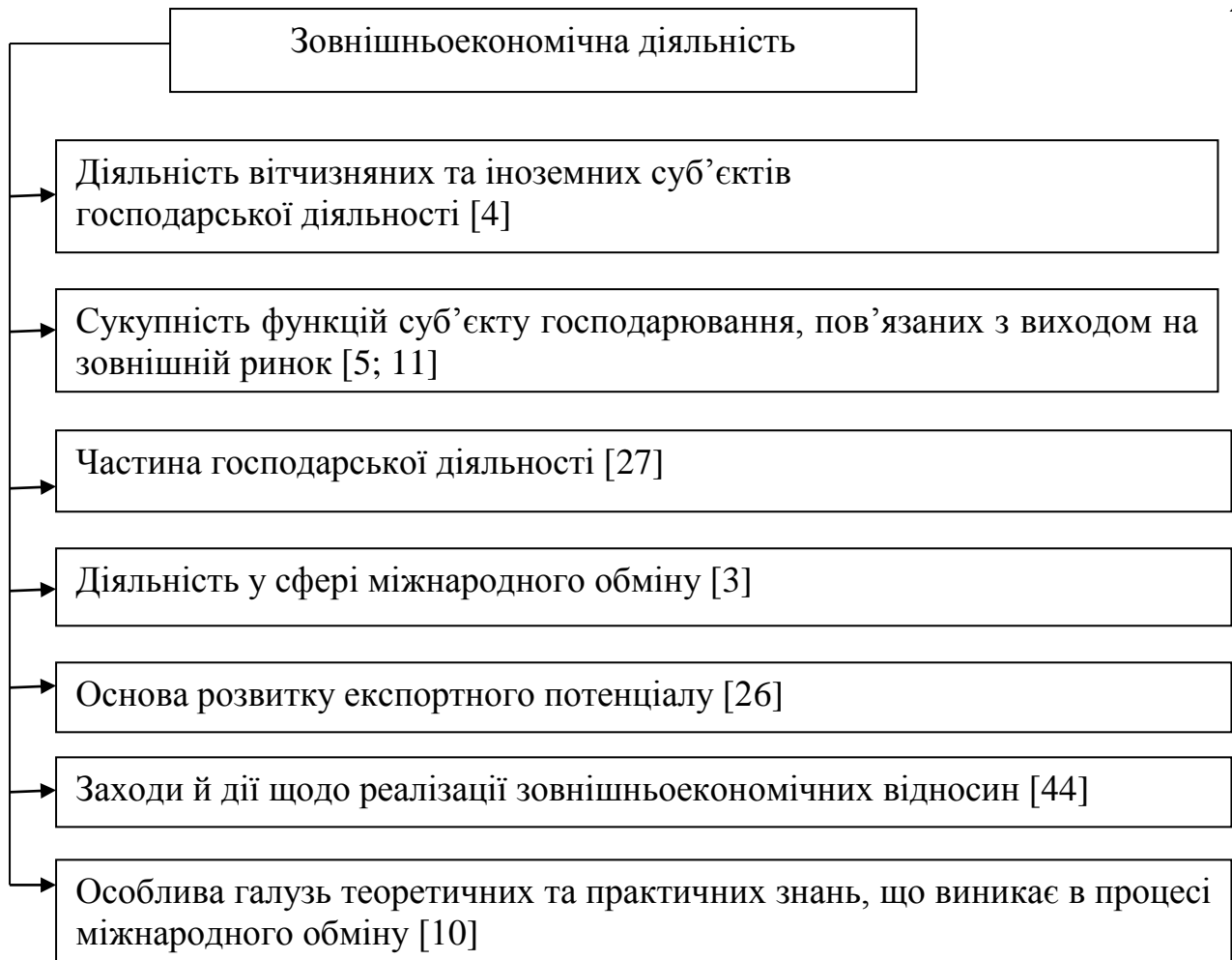


Рис. 1.2. Погляди різних дослідників щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Як бачимо з рис. 1.2. є багато різноманітних думок щодо розуміння сутності зовнішньоекономічної діяльності. Наше дослідження дозволило виокремити не тільки найбільш розповсюджені, а й зробити деякі узагальнення щодо недоліків певних визначень, а саме:

- узагальненні можливих різновидів зовнішньоекономічної діяльності;
- відсутності чітко встановленої підпорядкованості зовнішньоекономічної діяльності щодо ведення загальної діяльності підприємства;
- визначення зовнішньоекономічної діяльності з погляду таких понять як зовнішньоекономічні зв'язки та зовнішньоекономічні відносини;

- визначенні цілі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, згідно вище поданого нами дослідження, зовнішньоекономічна діяльність підприємства чи організації, включає такі напрямки ведення діяльності:

- зовнішня торгівля;
- проведення організаційно-економічних операцій щодо врегулювання внутрішньодержавних відносин;
- міжнародне виробниче кооперування;
- міжнародне інвестиційне співробітництво;
- міжнародне науково-технічне співробітництво;
- кредитні і валютно-фінансові операції.

Кожний із наведених напрямків здійснення зовнішньоекономічної діяльності провадиться у відповідних формах. Такими формами щодо зовнішньої торгівлі, наприклад, є експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Формами виробничої кооперації може бути спільне виробництво на основі спеціалізації та спільні підприємства тощо [23; 27; 29; 30]. Різновиди зовнішньоекономічної діяльності можна також угрупувати відповідно до профілю здійснення цієї діяльності за характером проведення зовнішньоторгових операцій, розподілу доходу у спільних підприємствах, приналежності капіталу тощо [10; 65].

Зазначимо також, що важливою частиною здійснення та оптимізації зовнішньоекономічної діяльності є різні економічні інструменти та методи впливу на стан суб'єкта господарювання, який здійснює таку діяльність.

Узагальнюючи проведені дослідження щодо визначення сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» хочем відзначити, що сучасне визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності повинно охоплювати значне коло об'єктів і може бути в цілому охарактеризоване і розподілене на певні сегменти з застосуванням багатьох критеріїв і ознак, які мають відображати особливості діяльності певного підприємства чи організації. В цьому зв'язку, також мають бути враховані базові сутнісні характеристики

зовнішньоекономічної діяльності певного суб'єкту господарювання. Ми пропонуємо визначати зовнішньоекономічну діяльність як частину загальної діяльності підприємства, яка характеризується сукупністю виробничих, господарських, організаційних, економічних та комерційних функцій відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з участю підприємства чи організації у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи яких узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно основної мети щодо функціонування і розвитку даного підприємства.

В цілому, зовнішньоекономічну діяльність любого суб'єкту господарювання слід розглядати як функціонування встановлених зовнішньоекономічних зв'язків внаслідок формування та розвитку зовнішньоекономічних відносин.

Для подальшого успішного розкриття визначеної мети, предмету та об'єкту нашого дослідження слід більш докладно розглянути інструменти та методи здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

1.2. Теоретичні засади міжнародного партнерства

За умов глобалізації світової економіки та загальної лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків виникає об'єктивна необхідність залучення національних підприємств до глобальної світогосподарської системи. Для України міжнародні ринки є вкрай важливими не лише з позицій економічного зростання, але й створення належних умов її інтеграції у сучасну світогосподарську систему.

Рішення про розширення економічної діяльності підприємства з метою реалізації вітчизняного товару іноземним споживачам та, відповідно, отримання додаткового прибутку повинне підкріплюватися вибором відповідного зовнішньоекономічного ринку при наявних потенційних можливостях. Застосування алгоритму, представленого на рис. 1.3, дозволить полегшити прийняття такого рішення для підприємства.

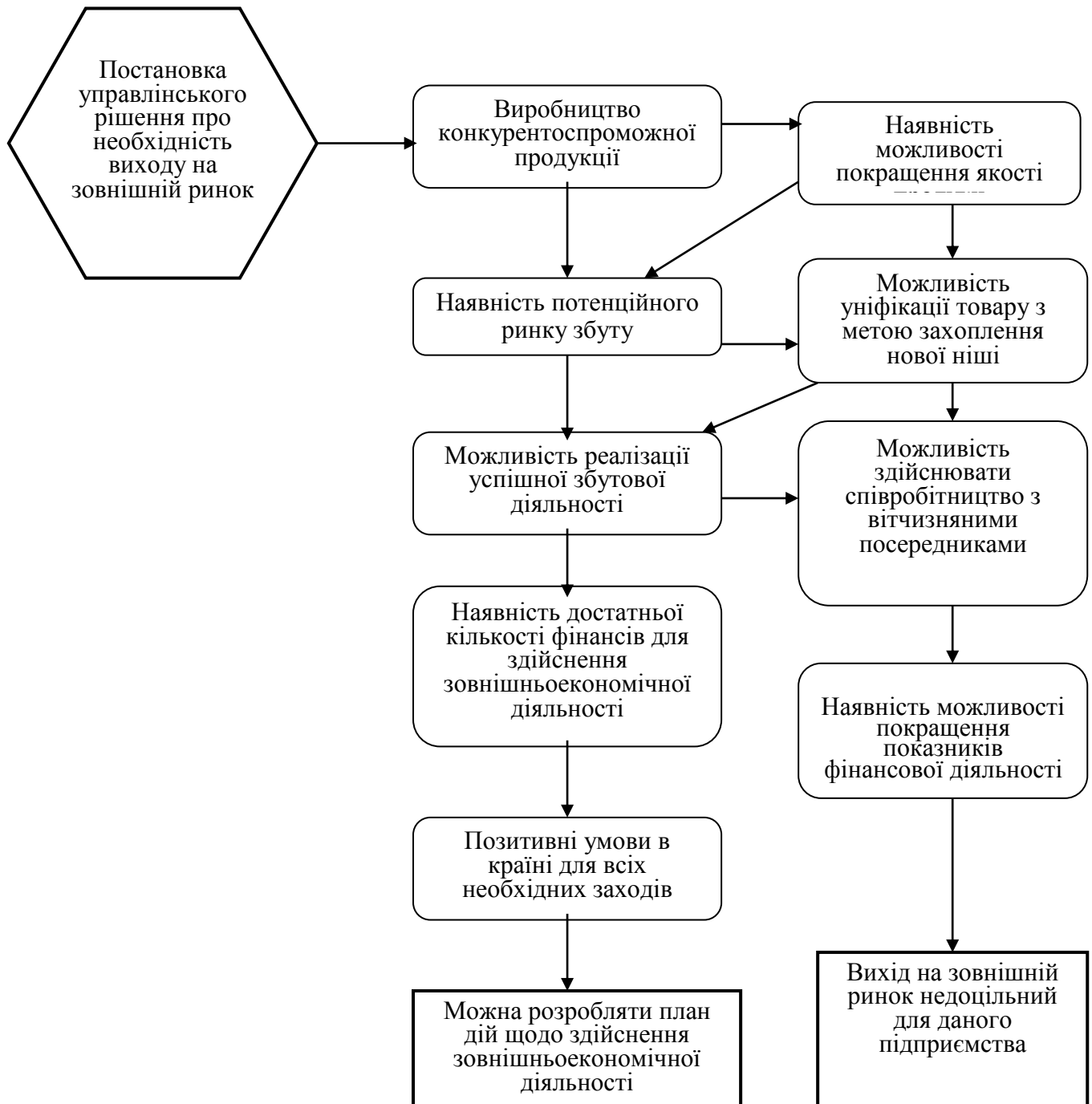


Рис. 1.3. Алгоритм прийняття підприємством управлінських рішень щодо виходу на зовнішній ринок

Джерело: побудовано автором

Серед основних причин виходу підприємства на світовий ринок можна виділити наступні: поширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максимізації прибутку; насиченість внутрішнього ринку й поява можливостей для здійснення зовнішньоекономічної діяльності; наявність невикористаних виробничих потужностей; створення додаткових

ринків і груп споживачів; сприятливі економічні умови на закордонних ринках; можливість отримання державних пільг; отримання додаткового комерційного ефекту за рахунок використання переваг національних факторів виробництва й ресурсного потенціалу країни; зовнішньоекономічна діяльність як свідчення ефективності своєї підприємницької діяльності; освоєння іноземного досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності тощо[16, 39, 51, 56].

Вихід вітчизняного підприємства на світовий ринок є фактором, що значно впливає на тенденцію, динаміку та стійкість розвитку національної економіки в цілому, формування її структури та ефективності її функціонування. Високий рівень економічного розвитку країни визначає потребу її участі у зовнішньоекономічних зв'язках, так як сучасний стан розвитку світового господарства, міжнародний рівень розвитку продуктивних сил створюють умови, які роблять неможливим ефективне функціонування замкнутого господарства. Дієвий механізм зовнішньоекономічних відносин забезпечує ситуацію, коли попит на товари міжнародного ринку проектується на внутрішній ринок країни, що створює потребу в розвитку продуктивних сил і сприяє розвитку вітчизняної промисловості, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг тощо.

Форми виходу вітчизняного підприємства на зовнішній ринок представлені на рис. 1.4. Ці форми мають відмінності залежно від того, чи експортує підприємство продукцію, виготовлену на своєму ринку, чи створює виробничі підрозділи на іноземному ринку [51]. Як видно з рис. 1.4. ці форми виходу дуже несхожі і пов'язані з різними ризиками і об'ємами інвестицій.

У сформованій економічній ситуації в Україні важливими стають визначення та реалізація стратегічних напрямів ефективного розвитку вітчизняних підприємств, першочергове значення серед яких здобувають організації та регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

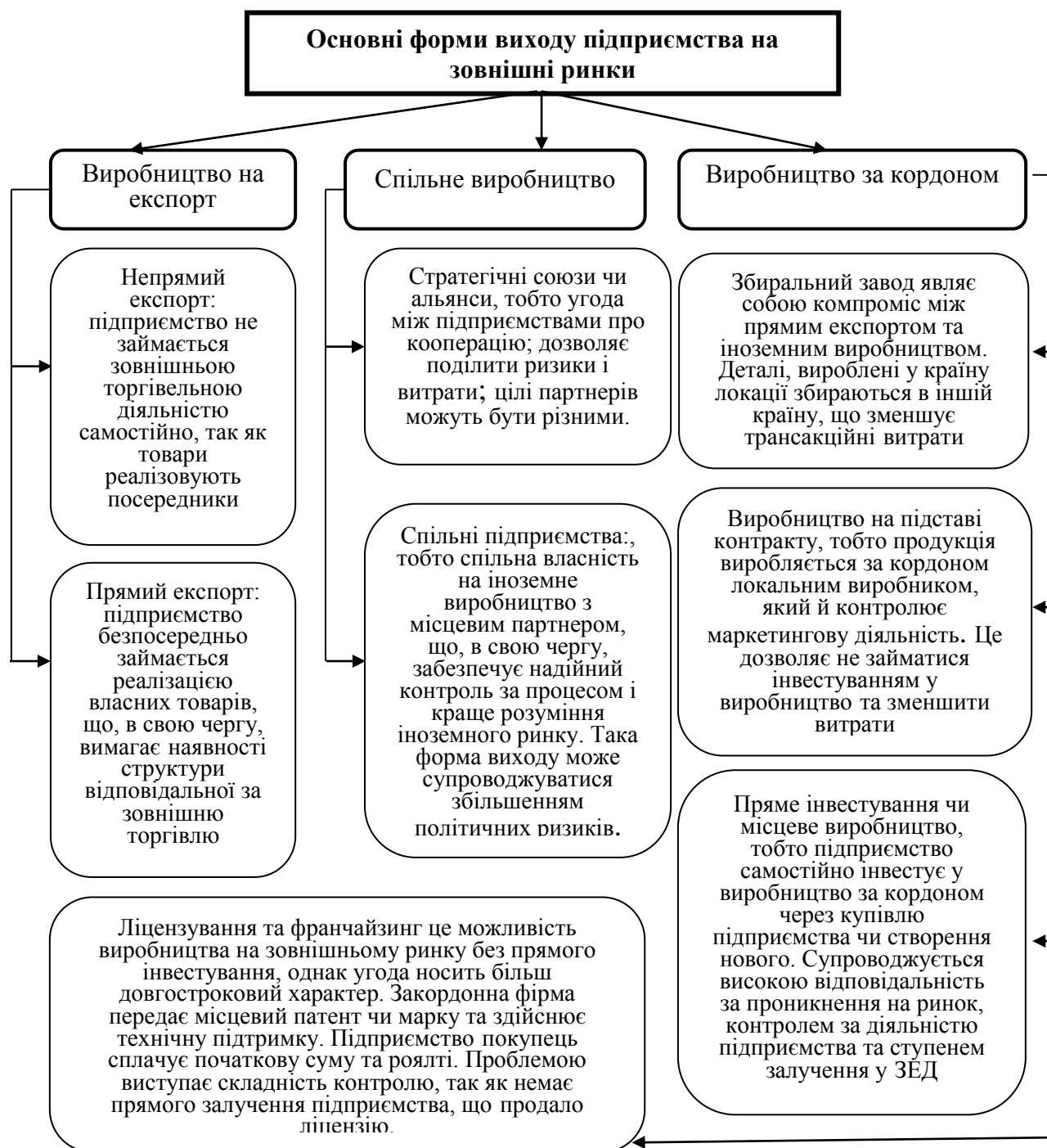


Рис. 1.4. Основні форми виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: складено автором

Процес виходу підприємств на зовнішні ринки необхідно розглядати як процес послідовного розвитку. Відмінності між відомим і часто досить безпечним внутрішнім ринком й далеким та ризикованим зарубіжним ринком ввижаються настільки значними, що багато підприємств віддає перевагу поступовому завоюванню останніх. На користь даної точки зору виступають проведені в ряді країн дослідження. Наприклад, в Швеції вихід підприємств

на зовнішні зарубіжні ринки трактується як "процес розвитку знань". Фірми мають ознайомитися частково з новими культурами і ринками, а частково з новими і більш складними зарубіжними операціями. Шведська "школа" досліджень міжнародних ділових операцій продовжує розробляти методики виходу на зарубіжні ринки за декількома напрямками, що супроводжуються аналізом створення фірмами розподільчих мереж, встановленням довгострокових взаємовідносин з клієнтурою, вивченням відносин між основними підприємствами та філіями тощо. Данські промислові фірми дотримувались тактики поступового та обережного розвитку міжнародних операцій. Існуюча в Данії могутня торгова фірма "Східно-Азіатська компанія" надавала допомогу малим фірмам у вивченні зарубіжних ринків і проникненні на них. Близькість Данії до континенту та її роль зв'язувальної ланки між діловими інтересами континенту та Скандинавії допомогли данській промисловості раніше за інших зорієнтуватись на зарубіжних ринках. [43, с.47]

Дослідники дійшли висновку, що систематичне, поступове надбання досвіду у міжнародних операціях - найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до успіху.

Для отримання доступу на зарубіжні ринки фірма може пройти через декілька фаз, кожна з яких має свої особливості.

Фаза експортного продажу починається з пробного експорту. Це досить поверхові односторонні дії, що базуються на односторонньому русі вітчизняної продукції і вмінні продавати. Якщо випадково підібраний агент може діяти на одному ринку, таке ж рішення використовують і для іншого ринку. Найчастіше - багатообіцяльні продажі, але повторних замовлень немає. Прибутки невеликі, а витрати занадто високі для початкового встановлення контактів.

За пробним експортом можна переходити до екстенсивного продажу. Цим способом можна охопити лише незначну кількість ринків, а ті, що залишилися - згрупувати за категоріями: основні, другорядні і, можливо,

третьорядні. Потім потрібно обмежити асортимент продукції, що експортується, до рівня найбільш прийняттого для конкретного ринку і який дасть найвищий очікуваний прибуток. Зарубіжна торгова мережа експортера повинна одержувати більше підтримки, а вітчизняні організації – виявляти більшу активність у збиранні та накопичуванні маркетингової інформації. Цю фазу називають фазою інтенсивного продажу, підкреслюючи цим, що ринкові контакти є більш глибокі та ефективні, але вони все ще продовжують залишатися додатком вітчизняного внутрішнього ринку.

Поступово концентрація зусиль призводить до більш зрілої фази, яку називають експортним маркетингом.

Дослідження зовнішніх ринків є складнішим ніж внутрішніх. Адже наші підприємства не мають за кордоном надійних джерел маркетингової інформації, спеціалізованих фірм-консультантів та інших посередників.

Міжнародний маркетинг, як правило, вимагає використання незвичних форм і методів управління, гнучкого і творчого застосування різноманітних підходів до просування товарів на зарубіжних ринках. Ось лише деякі альтернативні підходи такого роду: підтримувати прямі зв'язки із зарубіжними покупцями або діяти через агентські фірми; вести експорт товарів чи ліцензій на право їх виробництва; використовувати лізинг (здачу товару в оренду) як засіб стимулювання експорту або обмежитися традиційним продажем товарів. [47, с.245]

До цього слід додати труднощі транспортного забезпечення експортних поставок. Адже міжнародними договорами встановлено ряд різних способів розподілу обов'язків між продавцем і покупцем. У кожному з них існує свій особливий порядок розподілу ризиків відповідальності за транспортований вантаж і розрахунки.

Мають значення традиції та вимоги закордонних ринків при виході на міжнародні ринки. Вони пов'язані з національним законодавством, особливостями характеру і психології місцевого населення тощо.

Наведемо такі приклади виходу підприємства Авто ВАЗ на міжнародний ринок. З'ясувалося, що слово "Жигулі" багатьма мовами має негативний зміст, тому і авто не користувалося попитом; слово "Лада" означає "сарайчик" шведською мовою, тому в Швеції авто продають під маркою ВАЗ.

Ще приклад: українська фірма рекламувала в Мексиці бурові установки за асоціацією з кротом, але оскільки в цій країні кроти не водяться, їх не зрозуміли і на дійсно високопродуктивну і якісну бурильну машину не вдалося отримати замовлення. В Англії заборонено вживати в рекламі такі вирази, як "гарантуємо", "присягаємося" та інші подібні слова, а також незрозумілі наукові терміни, двозначності.

У Норвегії категорично заборонено вживання прикметників найвищого ступеня для описування переваг товару.

В Італії заборонено рекламу тютюнових виробів, не рекомендовано використовувати поєднання білого і зеленого кольорів національного прапора.

У Туреччині священними вважаються червоний і зелений кольори, які не можна використовувати для задоволення побутових потреб. Польська фірма прогоріла, коли намагалася продавати телефонні апарати цих кольорів.

У Бразилії і магометанських країнах у рекламних об'явах заборонено вміщувати зображення державного герба, а також використання релігійних сюжетів. Не рекомендується зображувати на рекламах свиней, а в Індії не дозволяється вміщувати в одній рекламі тексти двома мовами: хінді та англійською. У Фінляндії, навпаки, обов'язкова двомовна реклама - фінською і шведською мовами.

В більшості країн Африки вважають, що цифра "три", а також зображення 3-х зірок приносить щастя. А пофарбування в чорний або темно-зелений колір банки консервів, що позбавлене будь-яких орнаментальних елементів, вважається рекламою продукту найвищого гатунку.

Існує три основні методи виходу на світовий товарний ринок.

Прямий метод пов'язаний з укладанням угод безпосередньо зі споживачем або виробником товару. Зовнішньоторговельні операції здійснюються через власні зовнішньоторговельні фірми. Такий метод дає можливість нашим підприємствам безпосередньо перебувати на ринку, вивчати його особливості, запити покупців, вдосконалювати як сам товар, так і форму торгівлі, сервісне обслуговування споживачів. Значно знижуються витрати на маркетингову діяльність у розмірі комісійної винагороди посереднику, яка заощаджується, зменшується ризик з боку посередника. Але прямий продаж неможливий без високої комерційної кваліфікації та багатого торговельного досвіду організації, яка його здійснює. Неякісна маркетингова робота може звести нанівець усі зусилля підприємства зі створення конкурентоспроможних виробів (годинники на ринках Італії).

Непрямим методом угоди укладаються через таких посередників:

- спеціалізовані зовнішньоторговельні об'єднання за договором постачання із зміною власника товару, за договором комісії без зміни власника до переходу товару до іноземного споживача або ж за договором доручення, коли зовнішньоекономічна організація укладає від імені виробника договори з іноземним партнером;
- зарубіжні агентські фірми за договором постачання, договором комісії і агентським договором.

Цей метод дає можливість постійно нагромаджувати досвід міжнародного маркетингу, готувати кваліфіковані кадри тощо. Складність його пов'язана з необхідністю особливої ретельності у попередньому вивченні організації-посередника, оскільки від його сумлінності, спеціалізації, компетентності залежить успіх експортних продажів.

Комбінований метод передбачає участь змішаних товариств з використанням коштів вітчизняних господарських і зовнішньоторговельних організацій, спільних підприємств, організацій та фірм на території нашої країни і за кордоном.[23]

На продаж впливає дуже велика кількість факторів, які відображають як діяльність підприємства, так і кон'юнктуру ринку. Координація всіх взаємопов'язаних факторів, що впливають на продаж, становить особливу функцію "маркетинг-міксу", яка широко використовується в зарубіжній практиці маркетингових підрозділів для прогнозування попиту і пристосування діяльності фірми до умов ринку, що змінюються.

Фірма, що хоче діяти у світовому масштабі, повинна враховувати, що процес інтернаціоналізації її діяльності буде породжувати нові проблеми соціального, економічного і морального характеру. Як тільки фірма стає на шлях інтернаціоналізації своєї діяльності, вона повинна враховувати громадську думку країни, де збирається працювати - головний принцип і основа успіху в маркетинг-міксі.

Незалежно від того, якою є діяльність фірми за кордоном, спробуємо класифікувати організаційні структури. Розглянута структура повинна застосовуватися до більшості ситуацій, і керівництву фірми необхідно усвідомити, яку "філософію", стратегічну концепцію фірма розвиває або буде розвивати у майбутньому. Варіанти, які будуть розглянуті, є гіпотетичними і виникли в результаті емпіричних спостережень за діяльністю фірм, які працюють на міжнародній арені. Структура управління може бути ефективною з точки зору використання трудових і матеріальних ресурсів і мати слабкі сторони з точки зору реакції на зміни ринкової ситуації. Отже, не можна дати рекомендацій щодо покращання тієї чи іншої конкретної структури і не можна заперечувати можливість існування більш складних, гібридних варіантів структур.

Управлінську діяльність фірми можна поділити за трьома рівнями.

- стратегічний (з'ясовуються очікування всіх зацікавлених сторін, формулюються цілі фірми і вибирається найбільш оптимальна корпоративна стратегія);

- управлінський (трансформуються загальні цілі корпорації в більш конкретні - функціональні і/або предметні цілі і забезпечується ефективне використання ресурсів);

- оперативний (відповідає за ефективне розв'язання завдань, які необхідні для досягнення функціональних і/або предметних цілей).

Всі ці рівні взаємопов'язані, і невдача на будь-якому з них приведе до негативних результатів.

Розглянемо організаційні варіанти міжнародного комерційного бізнесу.

Для компаній, що діють на міжнародних ринках, характерні три види структурної побудови: макропірамідальна структура, "парасолькова" структура; інтергломерат (скорочення "міжнародний конгломерат").

Альтернативою поступовому створенню виробничої бази за кордоном є купівля за кордоном. Цей тип фірми характеризується високим рівнем централізації. Стратегічний рівень розміщений у чітко визначеному "нервовому" центрі, з якого здійснюється стратегічне планування. Він вирішує основні питання (про сферу бізнесу, визначає швидкість обертання капіталу, норму прибутку і темпи росту фірми). Зарубіжна діяльність фірми, незалежно від того, чи зв'язана вона з виробництвом чи маркетингом, або з тим і іншим, здійснюється на рівнях нижче стратегічного; ці служби виглядають як піраміди з відрізаною вершиною. Практично зарубіжна діяльність фірми забезпечується оперативним рівнем на основі управлінського контролю, які б високі титули не носили управлінці в різних частинах світу. [1]

Характерні особливості макропірамідальної структури полягають у наступному:

- а) стратегічне планування здійснюється в централізованому порядку;
- б) сфера діяльності місцевих управляючих суворо обмежена;
- в) фірма загалом орієнтується на кінцеві результати;
- г) зусилля маркетингу часто спрямовані на максимальну стандартизацію його елементів;

д) з соціальних і громадських питань фірма нерідко займає тверду позицію, не звертаючи уваги на місцеві національні інтереси;

є) решта функцій (такі як виробництво, НДКР), як правило, плануються централізовано, хоча здійснюються на місцях.

Макропірамідална структура являє собою систему управління, в якій стратегічні рішення приймаються лише в центрі, а оперативна діяльність здійснюється на місцях. Така побудова зумовлює централізоване планування і контроль, що, в свою чергу, уніфікує підходи до вирішення завдань маркетингу. Ця система ефективна для здійснення міжнародних операцій, але не гарантує правильної оцінки національних інтересів країни.

"Парасолькова" організаційна структура основана на визнанні того, що ринки і країни дуже різні, а тому робота в кожній з них проводиться з врахуванням місцевих умов і з певним ступенем незалежності. [15; 23]

Ця структура відрізняється від попередньої ступенем свободи в прийнятті стратегічних рішень відносно зарубіжної діяльності. Хоча "нервовий" центр фірми зберігається і переважно розташований територіально там, де знаходиться її основний підрозділ або де її операції отримали особливо швидкий розвиток, він доручає прийняття ряду стратегічних рішень іноземним філіям. Центр займається двома головними проблемами:

- формулюванням глобальних цілей корпорації;
- забезпеченням консультаціями і підтримкою різних підрозділів фірми.

Це здійснюється за допомогою фінансової підтримки і високопрофесійної експертизи. Центр створює серію функціональних служб високої кваліфікації, які доступні всім закордонним філіям, хоча вони можуть бути розташовані в різних країнах.

Раціональним зерном "парасолькової" структури є те, що кожний член "міжнародної сім'ї" має можливість сконцентрувати увагу на виконанні своїх власних завдань у межах глобально визначених цілей корпорації, крім того, недоцільно мати в кожній філії служби висококваліфікованих спеціалістів,

необхідних для нормальної роботи сучасної фірми. Переважно такі служби створюються при центральному органі корпорації і обслуговують всі її ланки. Фактично це є сучасний вигляд синергії в роботі апарату. Типові функціональні служби - відділи з питань вдосконалення управління, юридичний, патентний, виробничий, досліджень і розробок, транспортний, розподілу, маркетингу тощо.

"Парасолькову" структуру можна охарактеризувати так:

а) центр переважно формулює ряд основних завдань, які торкаються розвитку фірми, норми прибутку і обороту капіталу. Керівництву філій надана досить велика свобода дій у здійсненні загальних завдань корпорації з врахуванням місцевих умов. У деяких випадках це може привести до зміни характеру підприємницької діяльності;

б) кожне відділення групи прагне до відносної самостійності і самозабезпечення. Незважаючи на наявність функціональних служб у центрі, місцеві управлінці намагаються створити їх у своєму відділенні, що нерідко створює конфліктні ситуації;

в) спостерігається тенденція до розпорошування сил при вирішенні проблем маркетингу, досліджень і розробок, кадрової політики тощо. У товарній політиці спостерігається тенденція до диференціації продуктів. Це ж характерне і для інших елементів маркетингу, таких як політика цін, стратегія просування товарів на ринки збуту тощо;

г) часто виникають проблеми зв'язку між центром і філіями;

д) стирається межа між лояльністю відносно корпорації і місцевої філії;

є) одночасно фірма набуває здатність швидко реагувати на найменші зміни ринкових умов порівняно з фірмою макропірамідальної структури.

Кожний член "парасолькової" групи має стратегічний орган, а також обидва наступні рівні управління, але цей орган підкорений стратегічному органу центра, який є спостерігачем, що представляє інтереси осіб і організацій, зацікавлених у справах фірми. Введення до складу стратегічного

органу керівника філії означає визнання успіхів управління і очолюваного ним філіалу.

Багато фірм вибирають "парасолькову" структуру, оскільки вона досить гнучка, передбачає великий ступінь автономії і отже, сприяє розвитку ініціативи управлінців, росту обороту і розширенню корпорації. З іншого боку, не завжди така подрібнена структура є ефективною з точки зору затрат. Окремі філії мають переважно вузьке поле діяльності у межах регіональних ринків, і їх мислення формується під впливом місцевих умов. Це створює складності в підтриманні ефективного зв'язку між окремими філіями, а також між філіями і центром.

З точки зору прибутковості і швидкості обороту капіталу макропірамідальна фірма більш ефективна.

Фрагментація маркетингової діяльності "парасолькової" фірми часто ускладнює проблему збуту. Були відомі випадки, коли одна з філій проводила політику демпінгу на ринку, де збувалася аналогічна продукція іншої філії. Велика свобода філій приводить до екстремальних ситуацій на ринку і, отже, вимагає кардинального перегляду організації і взаємовідносин філій. [9]

Іншою слабкою стороною фірми типу "парасолька" є те, що закордонні філії поступово втрачають необхідність у функціональних службах центру (вони не мають проблем з замовниками — послаблення роботи). Служби організовані так, що часто не мають достатньо вихідної інформації з маркетингу і, отже, не в стані систематично аналізувати реальну ситуацію на ринку, чітко визначати потреби корпорації та її закордонних філій.

Отже, "парасолькова" структура передбачає децентралізацію оперативних відділень корпорації з врахуванням багатонаціонального, багаторинкового або багатогалузевого характеру їх діяльності.

Інтергломерат - комплекс міжнародних операцій, оснований на багатонаціональній, багаторинковій, багатовиробничій діяльності. Діапазон операцій компанії досить широкий і єдиною ланкою, що зв'язує їх, є

фінансові інтереси фірми. Все, чого центр очікує від діяльності різних ланок - це прибуток і оборотність коштів. Керівник в центрі вимагає, щоб кожна ланка системи отримувала прибуток і забезпечувала оборот коштів у заздалегідь визначених межах.

Інтергломерат заохочує підприємництво, що обіцяє максимальний прибуток. Стратегічний рівень у центрі управляє грошовими засобами, стратегічні рівні різних міжнародних відділень керують комерційними справами і тим самим "роблять гроші".

Кожна компанія, що входить у групування (інтергломерат), самостійно веде свої комерційні справи і має стратегічний орган, який визначає цілі компанії і шляхи їх досягнення. Стратегічний орган в центрі нечисленний, містить вузьку групу осіб, здатних приймати рішення, - радників, контролерів і плановиків. Інтергломерат - де немовби федерація компаній з єдиним центром, який в основному турбується про максимальну віддачу всіх капіталовкладень групи.

Можна назвати такі характерні ознаки інтергломерату:

- а) суворий фінансовий контроль, гроші - основна турбота організації;
- б) центральний орган, який в основному складається з декількох консультантів і радників;
- в) постійний, добре відлагоджений зв'язок між центром і окремими компаніями і дуже слабкий зв'язок між компаніями;
- г) соціальні і моральні аспекти, які стосуються демографічних і географічних проблем, беруться до уваги настільки, наскільки вони можуть відбитися на величині прибутку;
- д) центральні функціональні служби створюються досить рідко;
- є) всією організацією керує невелика група людей в центрі, який розташований у зручному місці.[15; 58]

Функції маркетингу в інтергломераті віддані під повну відповідальність складових його компаній. Вищий орган майже не цікавиться тим, як

організований маркетинг. Критерієм задовільної роботи компанії для централізованого органу є норма і маса прибутку.

Автор підручника «Міжнародний маркетинг» Гоголь О. звертає увагу на те що якщо компанія достатньо велика, щоб дозволити собі створення макропірамідальної структури, вона, можливо, створить центральну службу маркетингу для планування, управління і контролю за міжнародними маркетинговими операціями. Якщо, з іншого боку, компанія вибрала "парасолькову" структуру, вона передасть оперативні функції маркетингу своїм відділенням і створить центральний відділ маркетингу для кращої координації, вирішення комунікаційних проблем і консультування своїх відділень. [15,с.37]

Попри значні переваги виходу підприємства на зовнішній ринок, не слід залишати поза увагою й проблеми, які можуть бути пов'язані із цим вибором. Ось деякі з них:

1. Рівень прибутку від зовнішньоекономічної діяльності може виявитись насправді значно нижчим, ніж планувалось, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном.

2. Модифікація товару для відповідності його вимогам закордонного ринку може виявитись надто витратною.

3. Проникнення і закріплення на закордонному ринку буде вимагати значних коштів.

4. Застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку. [82, с.47]

Вихід підприємства на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Досвід показує, що систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності — найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного успіху. Для отримання доступу на закордонні ринки підприємство повинне пройти декілька етапів, кожен з яких має свої особливості.

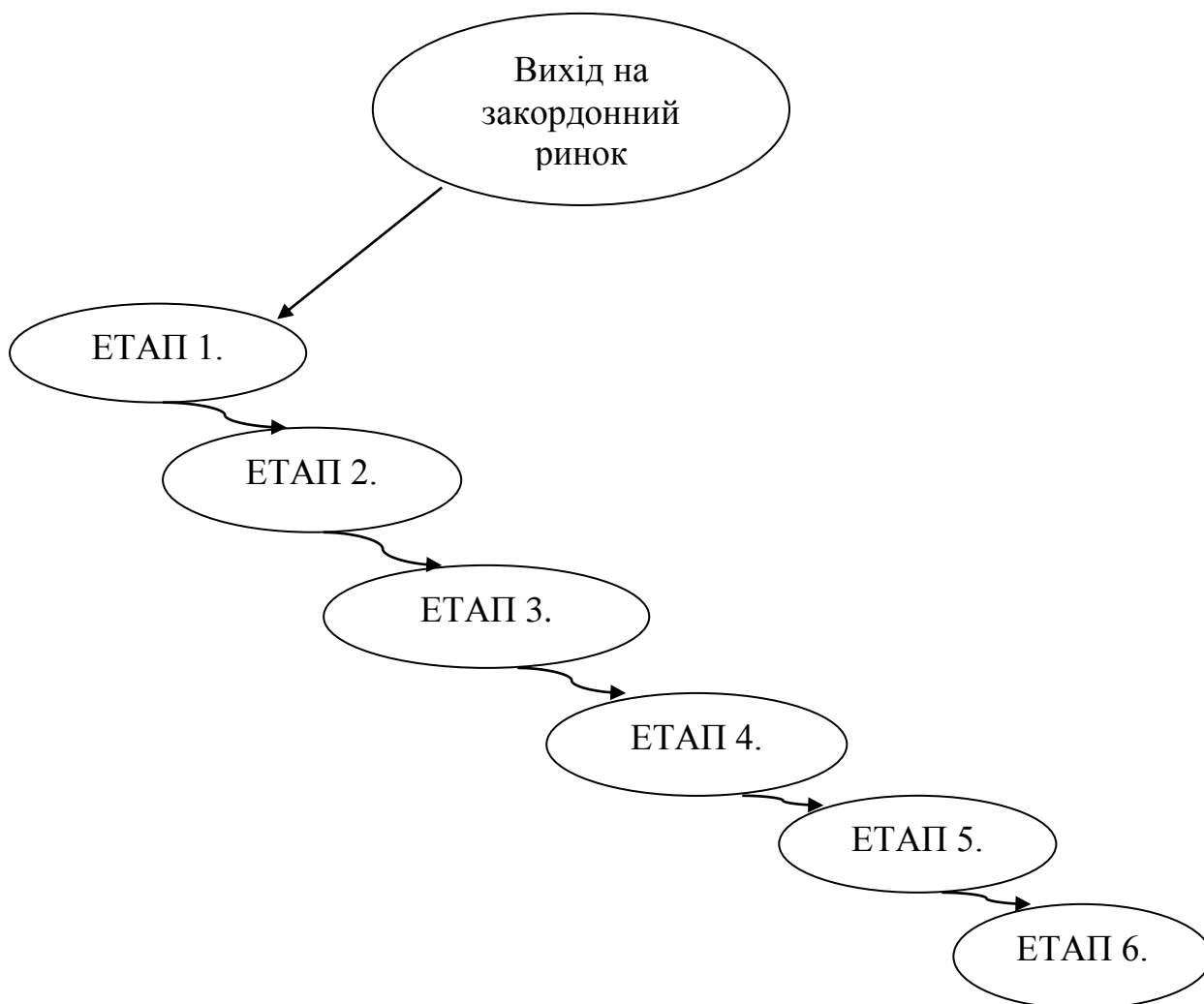


Рис.1.5. Етапи виходу на міжнародний ринок.[57]

1. Етап пробного експорту характеризується односторонніми спробами підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити і на інших ринках. Як наслідок — багатообіцяючі окремі продажі без повторних замовлень, невеликі доходи при досить значних витратах.

2. Етап екстенсивного експорту. На цьому етапі відбувається охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент представлений традиційним для даного підприємства набором товарів.

3. Етап інтенсивного експорту — відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу. Закордонна торговельна мережа експортера отримує значний розвиток, зовнішньоекономічні зв'язки стали більш глибокими й ефективними, але все ще залишаються додатком внутрішньоекономічних відносин.

4. Етап експортного маркетингу — продукція все більш пристосовується до вимог зовнішнього ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із зовнішніми ринками, збираючи й обробляючи відповідну інформацію. Маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак.

5. Етап міжнародного маркетингу — закордонні ринки починають грати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції даного підприємства.

6. Етап глобального маркетингу — підприємство більш не орієнтується на внутрішній ринок, а переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів усього світу.[55; 35]

Що стосується вибору партнера на міжнародному ринку тут в першу чергу слід враховувати вихідні умови вітчизняного партнера, що може мати вже досвід роботи із зарубіжним партнером. Це сприятиме прискоренню розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, експортно-імпортової діяльності, поглибленню науково-технічної і виробничої кооперації з іншими зарубіжними фірмами. Діяльність можливих партнерів аналізують за певною системою показників. Для цього використовують: прямі показники (величину активів і їх динаміку, частку власних чи позичених коштів, отриманий прибуток, чисельність працівників, кількість підприємств (філій, представництв фірми), обсяг зарубіжного продажу); опосередковані показники (прибуток щодо поточних витрат виробництва, продуктивність праці, приріст продукції в розрахунку на одиницю інвестицій та ін.).

У результаті отриманого аналізу встановлюються (або припиняються) безпосередні контакти з зарубіжними партнерами і ведуться попередні переговори. Процес переговорів завершується підписанням протоколу намірів, в якому мають бути визначені й зафіксовані такі питання:

- загальний обсяг виробництва, можливі обсяги поставок на внутрішній і зовнішній ринок;
- розмір статутного фонду і часток учасників в ньому, співвідношення між власниками і позичковими коштами, можливий банк-кредитор;
- забезпеченість місцевими кваліфікованими кадрами та можлива потреба у залученні іноземного персоналу;
- форми і методи організації продажу готової продукції (виробів) та їх після продажне технічне обслуговування, його тривалість;
- забезпечення трансферту прибутку іноземного партнера;
- джерела надходження і напрямки використання іноземної валюти, у тому числі вільно конвертованої. [34; 35; 63]

1.3. Методичні аспекти пошуку та вибору партнерів на міжнародному ринку

Однією з найсуттєвіших умов успішного та прибуткового здійснення зовнішньоекономічної діяльності є вибір надійного партнера. Від цього на нашу думку залежить і стан фінансової дисципліни і кінцеві результати зовнішньоекономічної діяльності, і взагалі ставлення інших країн до України в цілому, тобто її імідж на міжнародному рівні. Власне найбільш вдалим з цього приводу проведені нами дослідження економічної літератури О. Остапенко щодо принципів ефективної роботи по вибору контрагента. [58, с.87]

Перший принцип – необхідно оцінити ступінь солідності потенційного партнера, а саме, проаналізувати показники діяльності

підприємства, довіру банків. Також, для оцінки солідності можна визначити можна використовувати ряд інших показників – кількість працівників підприємства, кількість підрозділів та розміри виробничих площ, ступінь диверсифікації підприємства, частка продукції, яка нас цікавить, в об'ємі виробництва.

Другий принцип – ділова репутація підприємства, вона визначається своєчасністю виконання побажання контрагента та вирішувати всі складні ситуації шляхом переговорів. Ділова репутація прямо не пов'язана з показниками солідності й в основному визначається досвідом, яке має підприємство, що веде комерційну діяльність на протязі тривалого проміжку часу .

Третій принцип – врахування досвіду минулих угод. При наявності інших рівних умов підприємцям доцільно віддавати перевагу тим підприємствам, які добре себе зарекомендували в минулому .

Четвертий принцип – положення потенційного партнера на ринку, тобто, чи є він посередником, чи самостійним виробником продукції.

Такий підхід дозволить зробити правильний вибір партнера, однак, оцінка та розрахунки тих чи інших показників, що характеризують підприємство, слід здійснювати також з врахуванням ефективності праці облікових працівників, економії їх робочого часу тощо. Тому перший принцип вимагає деяких уточнень. Оцінка плато- та кредитоспроможності – це громіздкий процес, адже близько 100 різноманітних показників , окрім того порогові межі багатьох з них є специфічними для багатьох країн. Наприклад, для Японії вважається прийнятими , коли частка власного капіталу фірми складає лише 20%, однак для України таке явище вважається зовсім неприйнятними. У зв'язку з такою специфікою фахівцям слід врахувати національні особливості інших країн, а не України при оцінці фінансового стану. Окрім того, кожне вітчизняне підприємство повинно обрати власні показники для характеристики платоспроможності та кредитоспроможності. Також значно спростить процедуру здійснення

оцінки потенційного партнера розробка автоматизованого способу проведення розрахунку показників.

Щодо другого принципу, то проблема полягає в тому, що часто вітчизняні підприємства не мають реальних можливостей в отриманні належної інформації для оцінки ділової репутації потенційного партнера. Одним із виходом є створення на загальнодержавному рівні інформаційної бази про ті іноземні підприємства, які вже працюють на українському ринку товарі та послуг.

Проблемність застосування третього принципу полягає у варіантності відсутності такого досвіду для вітчизняного партнера, можливо такий досвід взагалі відсутній. Названа вище пропозиція по другому принципу дозволить вирішити і цю проблему.[9, с.72]

Успішне здійснення зовнішньоекономічного співробітництва неможливе без правильного вибору іноземного партнера. Ця проблема набуває особливої ваги, коли йдеться про співробітництво на довготривалій основі, наприклад, створення спільного підприємства, укладення угоди про спільне виробництво продукції на строк 5 і більше років тощо. Проте сказане зовсім не означає, що при укладанні разових угод не слід ретельно підходити до вибору партнера. Скажімо, ненадійність контрагента в експортній чи імпорتنій угоді або в договорі про бартерну операцію може призвести до великих втрат через його неплатоспроможність, банкрутство, затримку в поставці товару за умови здійсненої передоплати, затримку платежу та ін. [58, с.345]

Вибір іноземного партнера доцільно здійснювати за такими головними критеріями:

- платоспроможність партнера (особливу вагу цей критерій має при експорті товару);
- виробнича і маркетингова здатність партнера виконати зобов'язання по поставці товару необхідної якості і в передбаченій угодою строк (для вітчизняного підприємства цей критерій є одним з визначальних

при імпорті товару і здійсненні спільної діяльності, якою передбачається поставка іноземним партнером певних ресурсів);

- ділова репутація партнера, його надійність з огляду на обов'язковість дотримання ним взятих зобов'язань.[78, с.67]

Застосування кожного із названих критеріїв вимагає доброї поінформованості про іноземного партнера за різними аспектами його діяльності. Перед тим як перейти до їх розгляду, звернемо увагу на такі дві обставини. По-перше, навіть при великому бажанні зібрати всю необхідну інформацію про іноземну фірму нерідко досягти цього не вдається через складнощі її пошуку і отримання. В цих випадках важливо досконало володіти сучасними методами аналізу економічного становища інофірми, які б за умов обмеженості інформації все ж таки давали б змогу скласти про неї більш-менш правильне уявлення. По-друге, навіть при повній озброєності знаннями про інофірму все ж таки інтуїція, здоровий глузд і досвід нині є і залишатимуться надалі важливими факторами правильного вибору іноземних фірм і налагодження з ними справді партнерських рівноправних відносин.

У дослідженнях по ЗЕД виділяють п'ять важливих аспектів діяльності інофірми, які необхідно вивчити з метою вибору потенційного партнера.

Юридично-правовий. Передбачає пошук інформації про юридичний статус фірми, дотримання нею законодавства, обов'язковість виконання договірних зобов'язань, про норми і правила ведення торговельної діяльності в країні потенційного партнера.

Техніко-технологічний. Тут важливо мати інформацію про технічний рівень виробництва (наскільки фірма володіє сучасною і прогресивною технікою, обладнанням), а також про технологію, що використовується на інофірмі, їх спроможність забезпечувати виробництво товару в необхідному обсязі і за конкурентною якістю.

Науково-технічний. Для оцінки цього аспекту діяльності важливо мати інформацію про витрати, які здійснює фірма на науково-пошукові

роботи, про кількість зайнятих у цій сфері працівників, про одержані фірмою патенти, її ліцензійну діяльність.

Організаційний. Це інформація про рівень менеджменту на інофірмі, відомості про її адаптацію до змін зовнішнього середовища, персональні зв'язки керівників і менеджерів фірми з іншими підприємствами, хто є власником фірми, склад керівництва.

Економічний. Економічна інформація є найбільш доступною і найбільш інформативною, оскільки інтегровано відображає всі сторони діяльності інофірм: виробничу, управлінську, маркетингову. Саме за допомогою економічної інформації є можливість об'єктивно оцінити фінансово-економічний стан фірми, ступінь стабільності її стану, здатність виконати свої зобов'язання по платежах. Важливість економічної інформації для вибору потенційних партнерів зумовлює необхідність спеціального розгляду методів її аналізу і оцінки. В цьому розділі ми звернемо увагу на решту загальних відомостей, які можна отримати про потенційного партнера із різних довідників: повна і скорочена назва фірми, її адреса; номери телекса, факсу, телефонів; рік заснування фірми, сфера її діяльності; банки, через які фірма здійснює свої операції; інші фінансові установи, наприклад, страхові компанії, з якими фірма має ділові відносини; кількість дочірніх фірм; кількість зайнятих на фірмі; участь у капіталі інших фірм.

Наведена інформація не є комерційною таємницею. Вона дає змогу створити більш повне уявлення про інофірму. Значна частина цієї інформації міститься у річному звіті фірми. Зокрема, тут виділяються такі розділи, як виробництво і реалізація продукції за основними товарними групами, обсяг і основні напрями капіталовкладень, науково-дослідна робота, зміни в організаційній структурі, керівний склад фірми, її основні дочірні компанії, фінансові результати діяльності.[41, с.98]

Відповідно до законодавства західних країн лише акціонерні товариства зобов'язані публікувати звіти про свою діяльність у відповідних

періодичних виданнях (або окремою брошурою). Ця інформація є загальнодоступною і може бути взята для ознайомлення будь-яким суб'єктом господарської діяльності. Фірми з іншим юридичним статусом часто публікують свої звіти добровільно з метою створення іміджу про себе як про надійного ділового партнера. З цією ж метою вони подають інформацію про свою діяльність різним інформаційно-довідковим агентствам.

Найбільш цінною інформацією про іноземного партнера є інформація про фінансові результати діяльності, які відображаються у таких двох документах фінансової звітності, як баланс фірми і рахунок прибутків та збитків. Баланс складається із двох частин: активу і пасиву. Як і у вітчизняній звітності, в активі балансу відображаються авансовані підприємством засоби, а в пасиві — джерела їх формування. Проте порядок розміщення показників в активі і пасиві, а також їх зміст не завжди збігаються, хоча за останні роки зроблені серйозні кроки до наближення вітчизняної звітності до звітності країн з розвинутою ринковою економікою.

Висновки до першого розділу

Аналіз поданих в економічній літературі визначень щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» дозволив виявити підпорядкованість різновидів такої діяльності видам господарської діяльності підприємства та уточнити визначення цієї дефініції.

Ми пропонуємо визначати зовнішньоекономічну діяльність як частину загальної діяльності підприємства, яка характеризується сукупністю виробничих, господарських, організаційних, економічних та комерційних функцій відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з участю підприємства чи організації у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи яких узагальнюються відповідно до процесу

виробництва згідно основної мети щодо функціонування і розвитку даного підприємства.

В роботі досліджено теоретичні засади міжнародного партнерства. Проаналізовано основні форми виходу підприємства на зовнішній товарний ринок. Розглянуто три основні методи виходу на світовий товарний ринок: прямий, непрямий та комбінований методи. Охарактеризовано три види структурної побудови компаній, що діють на міжнародних ринках, а саме макропірамідальну та "парасолькову" структури та інтергломерати. Визначено базові етапи виходу на міжнародний ринок.

Успішне здійснення зовнішньоекономічного співробітництва неможливе без правильного вибору іноземного партнера. Його доцільно здійснювати за такими головними критеріями: платоспроможність партнера; виробнича і маркетингова здатність партнера виконати зобов'язання по поставці товару необхідної якості і в передбачений угодою строк; ділова репутація партнера, його надійність з огляду на обов'язковість дотримання ним взятих зобов'язань. Виділено п'ять важливих аспектів діяльності зарубіжної фірми, які необхідно вивчити з метою вибору потенційного партнера: юридично-правовий, техніко-технологічний, науково-технічний, організаційний, економічний.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ПАРТНЕРІВ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ НА ПАТ ТРЗ «ОРІОН»

2.1. Характеристика господарської діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»

ТРЗ «Оріон» був заснований дев'ятого березня 1982 року в якості підприємства із виробництва засобів для радіозв'язку.

У 1998 році відповідно до статті 14 З У «Про приватизацію державного майна» на базі ТРЗ було створене Відкрите акціонерне товариство "Тернопільський радіозавод «Оріон» - скорочена назва - ВАТ «Оріон».

Із прийняттям ЗУ «Про Акціонерні товариства» шляхом голосування на загальних зборах акціонерів від 15 квітня 2011 р. товариство було переіменоване на ПАТ (публічне акціонерне товариство) ТРЗ «Оріон».

Так, як досліджуване підприємство є акціонерним товариством то корпоративне управління ним здійснюють такі органи:

1) загальні збори акціонерів – це найвищий орган управління, який має ряд виключних повноважень, які не можуть делегуватися іншим органам;

2) наглядова (спостережна) рада – це колегіальний орган, тобто група осіб з числа акціонерів чи інвесторів товариства, які контролюють діяльність підприємства та ефективність роботи правління. Обов'язки й права голови та членів спостережної ради прописані в статуті ПАТ ТРЗ «Оріон»;

3) правління – це виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю ПАТ ТРЗ «Оріон» та несе повну відповідальність за результативність та ефективність його діяльності. У склад правління ПАТ ТРЗ «Оріон» входить п'ять осіб (голова правління, його перший заступник – технічний директор, ще два заступники: директор із виробництва та директор із питань економіки, головний бухгалтер та ще один член правління).

Також для проведення внутрішньої перевірки фінансової й господарської діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» загальними зборами вибрана, регламентована законодавством, ревізійна комісія.

Узагальнена структура корпоративного управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» подана нами на рис. 2. 1.

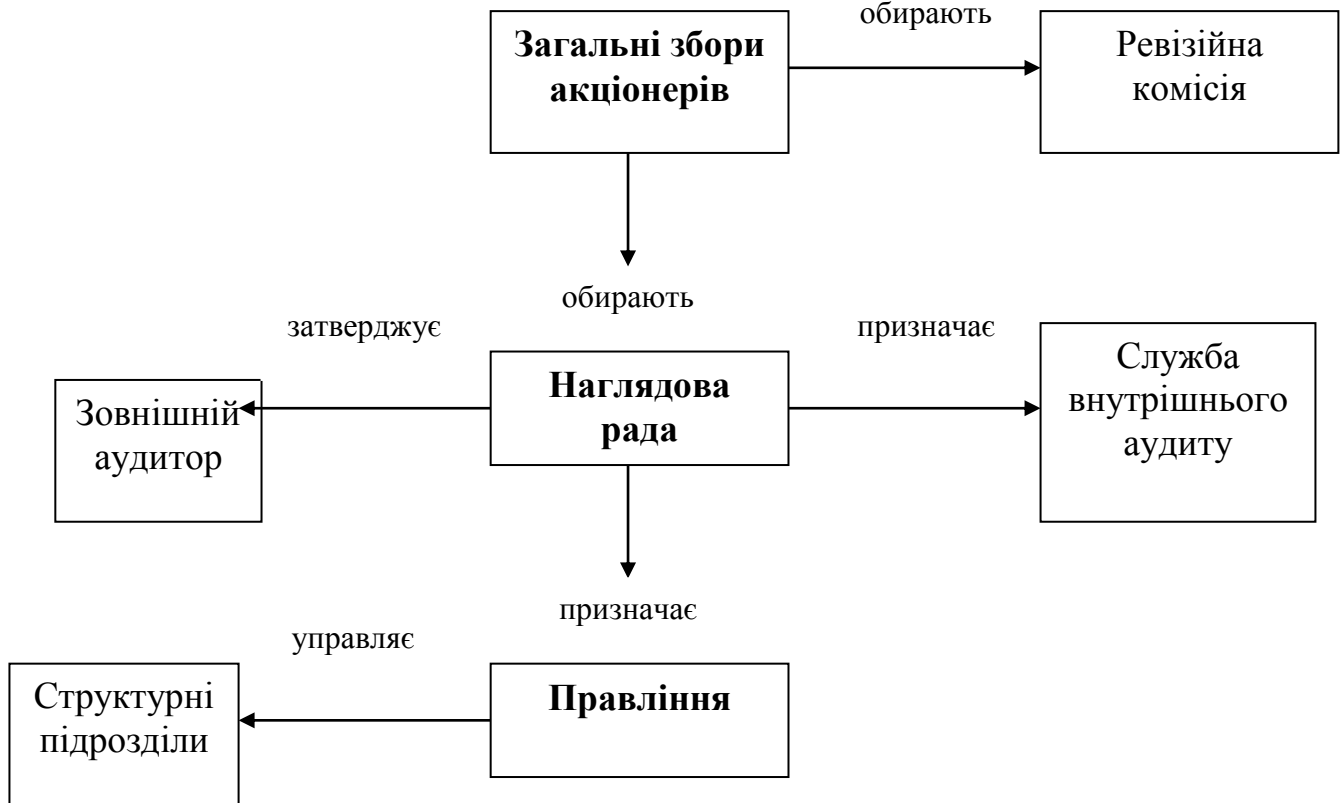


Рис. 2.1. Узагальнена структура корпоративного управління ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Всі подані на рис. 2.1. органи корпоративного управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» виконують свої функції керуючись положеннями про загальні збори акціонерів, правління, наглядову раду, ревізійну комісію та корпоративного секретаря.

Наглядову раду та голову правління було обрано Загальними зборами акціонерів, ними ж був визначений кількісний склад правління. Усі перераховані вище органи управління ПАТ ТРЗ «Оріон» виконують свої

функції на засадах положень про правління, наглядову раду, ревізійну комісію, загальні збори.

Для провадження поточної роботи спостережна рада керується поданням голови правління визначає директорів товариства по напрямках:

– технічного директора (який керує: відділом розробок, маркетингу й збуту, відділом технічного і метрологічного забезпечення технічного контролю й випробувань), крім того і технічного директора є заступник, якому підпорядковуються: транспортний цех, інструментальна служба та технічний відділ;

– директора з питань економіки та управління (який керує: відділом бухгалтерії та фінансів, відділом комп'ютерних технологій, відділом економіки та персоналу, службою соціального розвитку);

– директора з виробництва (який керує: службою організації виробництва та цехами підприємства:

- ✓ гальвано-механічним;
- ✓ монтажньо-складальним;
- ✓ дільницею із виробництва світлотехніки);

– головного бухгалтера.

У 2015 році була проведена деяка реорганізація щодо повноважень. Так, було створено групу із пошуку й впровадження нових виробів, яку підпорядкували заступнику технічного директора, а також юридичну групу перевели у підпорядкування директору із економіки. Дна зміни відбулися з метою підвищення ефективності діяльності товариства та необхідності економії витрат на управління.

Дослідження показало, що організаційна структура ПАТ ТРЗ «Оріон» відповідає потребам даного підприємства. Перевагою такої структури є можливість приймати швидко рішення, оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати неформальний підхід щодо мотивації та контролю діяльності персоналу.

Для забезпечення комплексного підходу щодо розгляду різних спеціальних питань і на виконання розпоряджень державних органів на ПАТ ТРЗ «Оріон» створено ряд тематичних комісії. Так, станом на кінець 2016 року на заводі працюють такі комісії:

- технічна комісія – дана комісія є постійнодіючою;
- комісія щодо збереження майна;
- заводська й цехові комісії із інвентаризації майна
- комісія із розробки проекту колективного договору.

Основною спеціалізацією ПАТ ТРЗ «Оріон» є виробництво систем УКХ-радіозв'язку у діапазонах (146-174) , (400-470) та (30-75,999) МГц, для МВС, Міноборони, МНС, СБУ, Держкордону й різних галузей народного господарства а також виробництво енергозберігаючих люмінесцентних ламп. Номенклатуру виробів ПАТ ТРЗ «Оріон» станом на сьогоднішній день подана нами у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Номенклатуру виробів ПАТ ТРЗ «Оріон»

№пп	Номенклатуру виробів	Види виробів
1.	Комплекс засобів радіозв'язку "Оріон" для залізниці	
2.	Комплекс засобів радіозв'язку для бронетехніки	діапазон частот 30-75,999 МГц
3.	Комплекс засобів радіозв'язку для силових структур "ОРИОН-С"	в діапазоні (400-470) МГц. в діапазоні (146-174) МГц ;
4.	Комплекс засобів радіозв'язку "Оріон" народногосподарського призначення:	діапазону(146-174) МГц. діапазону (33-57) МГц;
5.	Енергозберігаючі лампи:	лампи з галогенним пальником люмінесцентні енергозберігаючі лампи

Головною метою діяльності товариства є якомога повніше задоволення потреб потенційних споживачів засобами радіозв'язку за допомогою підвищення обсягів постачань продукції ПАТ ТРЗ «Оріон» й отримання підприємством якомога більших прибутків. Для досягнення цієї мети на підприємстві здійснюється:

- використання низько енергоємних технологій;
- постійне вдосконалення наявного виробництва;
- підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів випуску готової продукції;
- проведення тендерів для закупівлі матеріалів й комплектуючих виробів;
- постійне технічне вдосконалення виробів;
- виготовлення спеціалізованих систем радіозв'язку під конкретного споживача індивідуально;
- постійний пошук шляхів випуску дешевших засобів радіозв'язку;
- запровадження у виробництво найновішого обладнання і інноваційних комплектуючих;
- удосконалення технологій;
- запровадження нової системи контролю якості ІБО 9001 для продукції по усіх стадіях технологічного процесу;
- виконання плану із забезпеченості якості продукції;
- застосування найновішої сучасної елементної бази та новітніх матеріалів;
- прийняття активної участі в міжнародних виставках;
- підвищення обсягів експорту готової продукції за рахунок утворення спільних виробництв з зовнішньоекономічними партнерами;
- проведення демонстративних презентацій і показової експлуатації власних засобів зв'язку для зарубіжних партнерів;
- безупинне нарощування кількості непрофільних робіт, в якості спеціальних платних послуг;
- постійний пошук інвесторів із метою заснування спільного виробництва;
- мотивація та стимулювання процесу генерації ідей власними працівниками підприємства із розробки й виготовлення нової продукції.

Наше дослідження показало, що у 2016 році на дослідження та розробку нових виробів ПАТ ТРЗ «Оріон» було виділено 1 008 тис. грн. Відділом розробок підприємства було виконано наступні роботи:

- продовжено роботу над проектуванням радіостанції з ППРЧ «Оріон Р-173», а саме – здійснено корекцію конструкторської документації, зроблено три комплекти плат і блоків, виготовлено корпусні деталі й розроблено технічні умови, а також проведено регулювання даних плат і блоків;

- відпрацьовано технічні вимоги щодо системи цифрового зв'язку для потреб Державного кордону;

- модернізовано четвертий блок радіостанції Р-173М шляхом застосування мікросхем прямого синтезу, що орієнтовно в два рази знизило собівартість виготовлення даного блоку;

- розроблено нову радіостанцію «Оріон РВ-4М», підготовлено чотири комплекти радіостанцій, на разі здійснюються експлуатаційні випробування виробів;

- розроблено АВЗК Р-173 для броньованих об'єктів, а саме підготовлено п'ять комплектів даних виробів, на разі ці вироби відправленоу дослідну експлуатацію.

Балансова вартість основних фондів ПАТ ТРЗ «Оріон» на кінець 2015 року складає 28,0 млн. грн. У товариства нараховується 300 одиниць технологічного (діючого) обладнання. Аналіз динаміки структури основних засобів ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2014 та 2015 роки подано у табл. 2.2.

Первинна вартість основних засобів ПАТ ТРЗ «Оріон» на кінець 2015 року склала 81958 тис. грн. Як видно із наведеної таблиці 2.2. залишкова вартість основних засобів складає 26988 тис. грн. Відповідно знос основних засобів складає 54970 тис. грн.

Амортизація на основних засоби на ПАТ ТРЗ «Оріон» нараховується прямолінійним методом, і у підсумку за 2015 рік вона склала 1823 тис. грн.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки структури основних засобів ПАТ ТРЗ «Оріон» у
розрізі 2014-2015рр.

№пп	Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Відхилення	
		на кінець 2014 року	на кінець 2015 року	абсолютне	відносне
1.	Виробничого призначення:	25991	26629	+638	102,4
	будівлі та споруди	21407	21227	-180	99,1
	машини та обладнання	1774	1683	-91	94,9
	транспортні засоби	311	951	+640	305,8
	інші	2499	2768	+269	110,8
2.	Невиробничого призначення:	375	359	-16	95,7
	будівлі та споруди	344	330	-14	95,9
	машини та обладнання	-	-	-	-
	транспортні засоби	-	-	-	-
	інші	31	29	-2	93,5
3	Усього	26366	26988	+622	102,3

Протягом 2015 року підприємством введено в експлуатацію основних засобів на суму 2618 тис.грн., в тому числі в розрізі груп : будинки та споруди - 708 тис.грн.; машини та обладнання – 499 тис.грн.; транспортні засоби – 708 тис.грн.; інструменти , прилади , інвентар – 6 тис.грн.; інші основні засоби – 57 тис.грн.

Протягом року товариство здійснило зменшення первісної вартості на суму 2792 тис.грн., списання зносу на суму 2619 тис.грн.

Усе перераховане майно знаходиться на відповідальному зберіганні на приватних площах підрозділів заводу, за якими воно закріплено.

Адреса місцезнаходження основних засобів: м. Тернопіль, вул. 15 Квітня, 6. Завод займає земельну ділянку розміром 10,9 га. Виробничі та допоміжні приміщення складають площу: 82,4 тис.м²

2.2. Аналіз фінансової та зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»

Фінансовий стан підприємства визначається за допомогою сукупності показників, які відображають наявність, стан, розміщення та використання ресурсів підприємства, а також його можливості, як реальні, так і й потенційні фінансові. Він безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2014-2015 рр. нами поданий в табл. 2.3. (складено на основі звіту про фінансові результати підприємства за 2015 рік, який подано у додатку А).

Як свідчать подані у табл. 2.6 показники фінансових результатів діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» в 2014 році дане підприємство отримало прибуток у розмірі 75 тис. грн. В 2015 році дане підприємство працювало більш прибутково, і прибуток його становив 2139 тис. грн.

У 2015 році суттєво підвищилася собівартість реалізованої підприємством продукції. Даний показник становив у звітному році 49419 тис. грн., ця сума є на 20954 тис. грн., або ж на 73,6% вищою від аналогічного показника у попередньому році.

Також, згідно поданого нами аналізу, можна зробити висновок, що дане підприємство успішно нарощує виробництво.

Так, адміністративні витрати у 2015 році збільшилися на 6175 тис. грн., або ж на 59,2% ніж у 2014 році. Підвищилися також і витрати на збут продукції на 558 тис. грн., або ж на 45,5%. Збільшення даного показника відбулося за рахунок значного підвищення обсягів поставань, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства.

Значно підвищилися у 2015 році також і інші операційні витрати, так у 2014 році їх сума становила 8 590 тис. грн., а у 2015 дана сума склала 11 480 тис. грн. Зміна становить (+2890) тис. грн. У відносному показнику інші операційні витрати у 2015 році підвищилися на 33,6%.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансових результатів ПАТ ТРЗ «Оріон»
за 2014-2015 рр. (тис.грн.)

Код рядка ф.2	СТАТТЯ	За період		Абсо- лютне відхилен- ня	Відносне Відхилен- ня(%)
		2014рік	2015 рік		
2000	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45 484	73 145	+27661	160,8
2050	Собівартість реалізованої продукції	(28 465)	(49 419)	+20954	173,6
2090	Валовий прибуток	17 019	23 726	+6707	139,4
2120	Інші операційні доходи	3 307	8 287	+4980	250,6
2130	Адміністративні витрати	(10 435)	(16 610)	+6175	159,2
2150	Витрати на збут	(1 226)	(1 784)	+558	145,5
2180	Інші операційні витрати	(8 590)	(11 480)	+2890	133,6
2190	Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	75	2 139	+2064	2852
2240	Інші доходи	629	1 008	+379	160,2
2250	Фінансові витрати	(416)	(400)	-16	96,1
2270	Інші витрати	(202)	(174)	-28	86,1
2290	Фінансовий результат до оподаткування прибуток	86	2 573	+2487	2997
2300	Витрати з податку на прибуток	-	(302)	+302	-
2350	Чистий фінансовий результат: прибуток	18	2 271	+2253	12617

У цьому зв'язку доречно більш детально проаналізувати структуру та динаміку елементів операційних витрат, в склад яких входять матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. У табл. 2.4. нами подано результати здійсненого аналізу.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура елементів операційних витрат ПАТ ТРЗ «Оріон» у
2014 та 2015 роках

Елементи операційних витрат	На кінець		Абсолютне відхилення (тис. грн)	Відносне відхилення (%)
	2014 року	2015 року		
Матеріальні затрати	21836	40268	+18432	184,4
Витрати на оплату праці	12638	25556	+12918	202,2
Відрахування на соціальні заходи	4633	5649	+1016	121,9
Амортизація	1563	1824	+261	116,7
Інші операційні витрати	3364	9963	+6599	296,2
Разом	44034	83260	+39226	189,1

Наведений у таблиці 2.4 аналіз свідчить, що усі елементи операційних витрат ПАТ ТРЗ «Оріон» суттєво підвищилися у 2015 році порівняно з 2014 роком.

Здійснюючи наліз, варто розуміти, що фінансовий стан досліджуваного підприємства може бути або задовільний, або ж незадовільний. Задовільний фінансовий стан характеризується стійкою платоспроможністю та фінансовою стійкістю підприємства, забезпеченістю власними оборотними засобами.

Незадовільним вважається фінансовий стан підприємства за неефективного розміщення ресурсів та безгосподарного їх використання, із низькою ліквідністю, наявністю прострочених заборгованостей перед бюджетом та перед працівниками.

Взагалі аналіз фінансового стану організації переслідує три базові цілі: дати оцінку минулій фінансовій діяльності підприємства; отримати інформацію, потрібну для планування майбутньої діяльності організації; здійснити порівняння показників діяльності підприємства із показниками інших підприємств однієї галузі.

Із допомогою добре організованого аналізу можливо вчасно відстежити тенденції погіршення фінансового стану організації, коли поряд із стабільними показниками фінансового стану проявляються показники, які характеризують негативні аспекти у виробничій й господарській діяльності, які можуть привести до банкрутства.

Існують такі види аналізу фінансового стану підприємства:

1) аналіз коефіцієнтів, який ґрунтується на визначенні окремих співвідношень показників (зазвичай його використовують для дослідження зв'язку поміж компонентами фінансової звітності);

2) порівняльний аналіз, тобто співвідношення окремих показників базового підприємства та показників інших подібних підприємств чи середньогалузевих показників;

3) аналіз вертикальних процентних змін визначає співвідношення статей фінансової звітності щодо однієї обраної статті (наприклад до обсягу продаж, чи до валюти балансу);

4) аналіз горизонтальних процентних змін характеризує зміни окремо взятих статей фінансової звітності за декілька періодів (це можуть бути роки, квартали, місяці);

Основними користувачами результатів проведення аналізу фінансового стану підприємства є: інвестори, які мають прийняти рішення щодо формування «портфеля» цінних паперів; кредитори – для впевненості, що надані кошти будуть повернені; аудитори, яким потрібно визначити господарські та фінансові особливості підприємства; фінансові керівники, які бажають реально оцінити діяльність та фінансовий стан власного підприємства; керівники маркетингового відділу, які хочуть сформуванню стратегію просування товару на ринки.

Орієнтовний алгоритм здійснення внутрішнього аналізу підприємства нами запропоновано на рис. 2.2. Зокрема на ньому основні групи показників діяльності підприємства, а також різновиди даних показників та формули для їх обчислення.

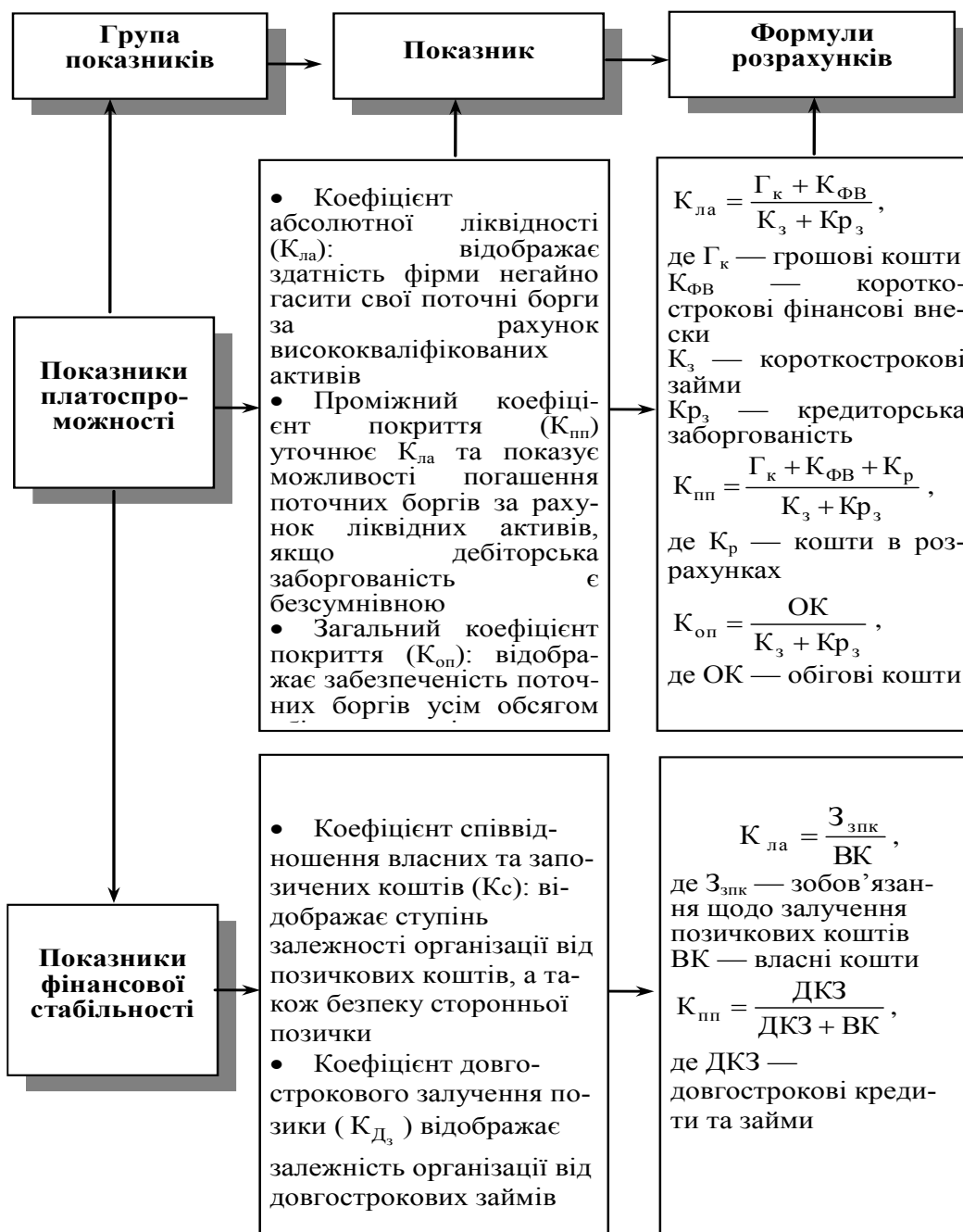


Рис. 2.2. Алгоритм здійснення внутрішнього аналізу підприємства

Отож розпочнемо аналіз фінансового стану ПАТ ТРЗ «Оріон» із аналізу платоспроможності, тобто ліквідності цього підприємства. Ліквідність, це готовність підприємства погасити свої борги за певний термін.

При аналізі ліквідності зазвичай визначають коефіцієнти загальної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Результати аналізу ліквідності ПАТ ТРЗ «Оріон» нами поданий у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати аналізу ліквідності ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2013-2015 роки

№ п/п	Показники ліквідності	Розрахунок показників	Рекомендоване значення	Фактичне значення станом на кінець		
				2013р.	2014р.	2015р.
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,032	0,18	0,09
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи - Запаси / Поточні зобов'язання	0,7-0,8	0,412	0,56	0,57
3.	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	> 1	2,01	1,86	1,87

Із таблиці 2.5 бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності на ПАТ ТРЗ «Оріон» на кінець 2015 року становила 0,09, при рекомендованому значенні 0,2 - 0,35. Це значить, що підприємство у разі необхідності зможе погасити 9% своєї короткотермінової заборгованості. Зниження даного показника відбулося через зменшення коштів на рахунку підприємства порівняно з минулим роком (коштів на рахунку підприємства на кінець 2015 року – 1109 тис.грн., на кінець 2014 року - 2495 тис.грн.). Отже, визначений нами коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий від потрібного значення. Позитивним моментом є те, що даний показник у порівнянні із 2013 роком все таки зріс.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає платоспроможність підприємства щодо погашення своїх поточних зобов'язань. Як показано у таблиці 2.5, коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2015 року становив 0,57 у 2014 році – 0,56, а у 2013 році – 0,412. Рекомендоване значення цього коефіцієнту – від 0,7 до 0,8. Тобто, і щодо цих показника немає задовільних результатів. Та тенденція даних показників є позитивною. Лише показник загальної ліквідності як у 2015 році так і в попередніх знаходяться в межах

нормативних значень. Це означає достатню наявність ресурсів підприємства, що можуть бути використані з метою покриття його поточних зобов'язань.

Результати аналізу показників фінансової стійкості ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2013-2015 роки нами подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати аналізу показників фінансової стійкості ПАТ ТРЗ «Оріон»
за 2013-2015 роки

№ п/п	Показники фінансової стійкості	Розрахунок показників	Рекомендоване значення	Фактичне значення станом на кінець		
				2013р.	2014р.	2015р.
1	Коефіцієнт фінансової стабільності	(Власний капітал + Забезпечення) / Загальна сума зобов'язань	> 1,0	3,43	2,86	2,7
2	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	(Власний капітал + Забезпечення) / Підсумок балансу	> 0,5	0,77	0,74	0,77
3	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	Власний капітал / (Короткострокова кредиторська заборгованість + Довгострокова кредиторська заборгованість)	0,5-1,0	0,29	0,35	0,39
4	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Запаси	> 0,1	0,29	0,30	0,47
5	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	(Короткострокова кредиторська заборгованість + Довгострокова кредиторська заборгованість) / Власний капітал	0,5-1,0	0,29	0,35	0,32
6	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (капіталу)	Чистий прибуток / Власний капітал	Ріст	-	0,002	0,052
7	Коефіцієнт ефективності використання активів	Чистий прибуток / Підсумок балансу	Ріст	-	0,002	0,039

Здійснені нами розрахунки головних показників, що характеризують фінансову стійкість ПАТ «ТРЗ «Оріон» дали такі результати:

1. Аналіз коефіцієнту фінансової стабільності показав, що на кінець 2015 року на кожну гривню залучених грошових коштів припадає 2,7 грн. особистих коштів. Даний показник вищий ніж рекомендоване значення, і це свідчить про те, ПАТ «ТРЗ «Оріон» є відносно незалежним від зовнішніх фінансових джерел та має стійкий фінансовий стан та.

2. Аналіз коефіцієнту автономії станом на кінець 2015 року, свідчить про те, що у кожних ста гривнях вложений активів підприємства 77 гривнів є власними коштами (тобто, це є власний капітал). Значення коефіцієнту автономії ПАТ «ТРЗ «Оріон» та його стабільність протягом останніх трьох років, також засвідчує про фінансову незалежність даного підприємства.

3. Значення коефіцієнту покриття зобов'язань за допомогою власного капіталу визначає рівень достатності власного капіталу підприємства для покриття своїх зобов'язань. Зниження значення даного показника характеризує ріст стійкості і стабільності фінансового стану організації.

4. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, або його ще називають коефіцієнтом маневреності, показує, яка частка власних грошових коштів підприємства знаходиться у так званій мобільній формі, що дозволяє підприємству відносно вільно маневрувати даними коштами. Високі показники коефіцієнту маневрування характеризує фінансовий стан підприємства як позитивний. За звітний 2015рік відбулося збільшення даного коефіцієнта – так станом на кінець року цей коефіцієнт на ПАТ «ТРЗ «Оріон» становить 0,47.

5. Найбільш узагальненою оцінкою фінансової стійкості підприємства являється коефіцієнт структури капіталу. Значення даного показника 0,32 на ПАТ «ТРЗ «Оріон» означає, що на кожну одну гривню

своїх коштів припадає 32 копійки позичених. Зменшення даного показника у динаміці засвідчує послаблення залежності ПАТ «ТРЗ «Оріон» від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

6. Зростання коефіцієнтів ефективності використання власних коштів (капіталу) та ефективності використання активів засвідчують про підвищення прибутковості діяльності ПАТ «ТРЗ «Оріон».

Отож підсумовуючи результати аналізу показників фінансової стійкості ПАТ ТРЗ «Оріон» можна констатувати, що воно має задовільний фінансовий стан, є відносно фінансово незалежним, та у нього є виробничий потенціал та реальні можливості для розвитку своєї діяльності і підвищення ефективності власного виробництва.

У 2015 році ПАТ ТРЗ «Оріон» вдалося досягнути позитивних значень показників рентабельності діяльності – (+0,03) та рентабельності реалізованої продукції, він теж становив 0,03. Це відбулося за рахунок виконання обсягів виробництва та реалізації товарної продукції.

Аналіз показників ділової активності, показав що їх значення у 2015 році зросли порівняно із 2013 роком. На разі вони відповідають рекомендованому оптимальному значенню. Це засвідчує про ефективне використання в звітному році оборотних активів та в цілому підвищення загальної оборотності матеріальних запасів. Усе це привело до зменшення тривалості обігу оборотних коштів та до покращення загальних фінансових результатів господарської діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» .

Випуск товарної продукції на ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2015 рік становить 71860 тис. грн., в т.ч. випуск спецпродукції складає 64458 тис. грн., народногосподарської - 7402 тис. грн.

Структура збуту товарної продукції на ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2015 рік подана нами на рис. 2.3.

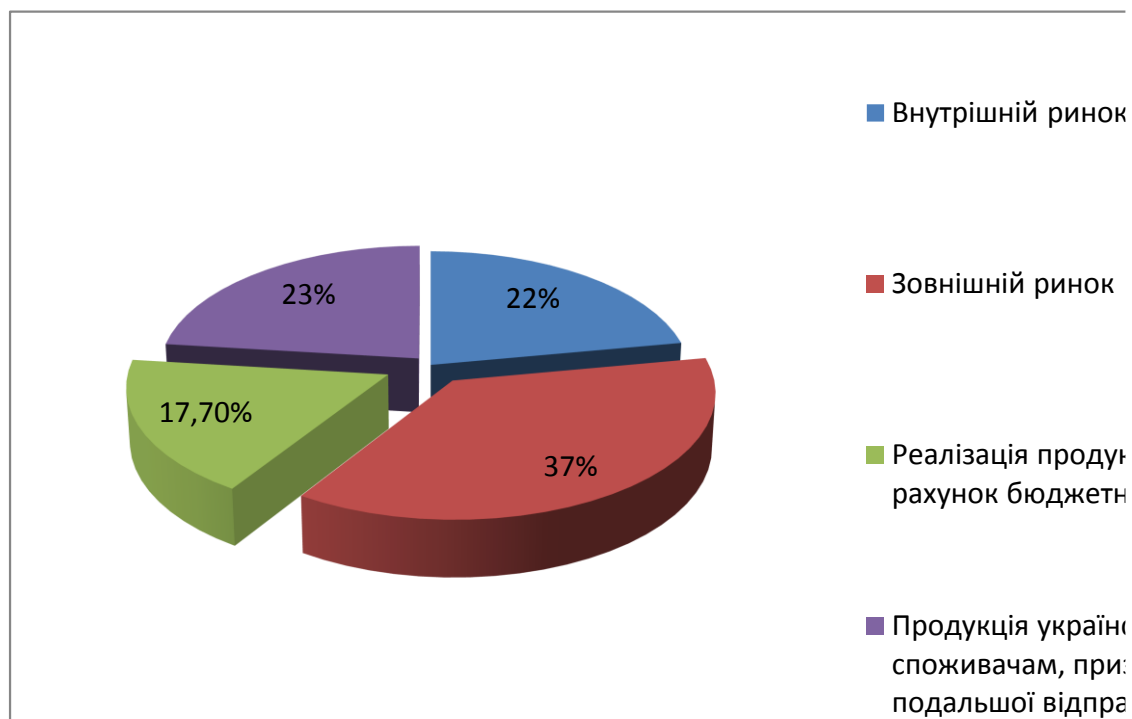


Рис. 2.3. Структура збуту товарної продукції на ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2015 рік

Отже, як бачимо, у 2015 році ПАТ ТРЗ «Оріон» реалізовано товарної продукції на суму 73145 тис. грн. Зокрема:

- на експорт – на суму 26885 тис. грн., що становить 36,8%;
- продукція українським споживачам, призначена для подальшої відправки за межі України – 17187 тис. грн., що становить 23%;
- реалізація продукції за рахунок бюджетних коштів – 12921 тис. грн., що становить 17,7%;
- продукція іншим споживачам в межах України – 16152 тис. грн., що становить 22,0%.

У відповідності до номенклатури продукції, ПАТ ТРЗ «Оріон» освоїло певні сегменти на зовнішньоекономічному ринку і, попри жорстку конкуренцію, постійно їх розширює, а також створює нові.

У зв'язку із проведенням АТО на Сході України спостерігається збільшення обсягів поставок засобів зв'язку для військової техніки ремонтним заводам (зокрема Львівському, Київському, Миколаївському,

Харківському, Житомирському, Шепетівському), ДП “Заводу ім. Малишева” та ДП ХКБМ ім. О.Морозова.

Збільшилась потреба в шоломофонах для Міністерства оборони України до 6 – 10 тисяч штук. Освоєно нову нішу ринку – поставка шоломофонів ШШ-1 для внутрішніх військ МВС України. При позитивному вирішенні бюджетного фінансування можливе заключення контракту з військовими відомствами України по процедурі закупівлі в єдиного виробника.

Що стосується засобів зв'язку для бронетехніки, то для цієї продукції основними ринками збуту є:

1) на внутрішньому ринку: Міністерство Внутрішніх справ України, Міністерство оборони України, Державна прикордонна служба України,

2) на зовнішньому ринку: Індія, В'єтнам, Пакистан, Ємен, Єгипет, Ефіопія, Лівія, Бангладеш, Ірак, Туркменистану, Болгарія.

Аналіз вагової частки збуту засобів зв'язку для бронетехніки на зовнішніх ринках у загальному збуті подана нами на рис. 2.4.

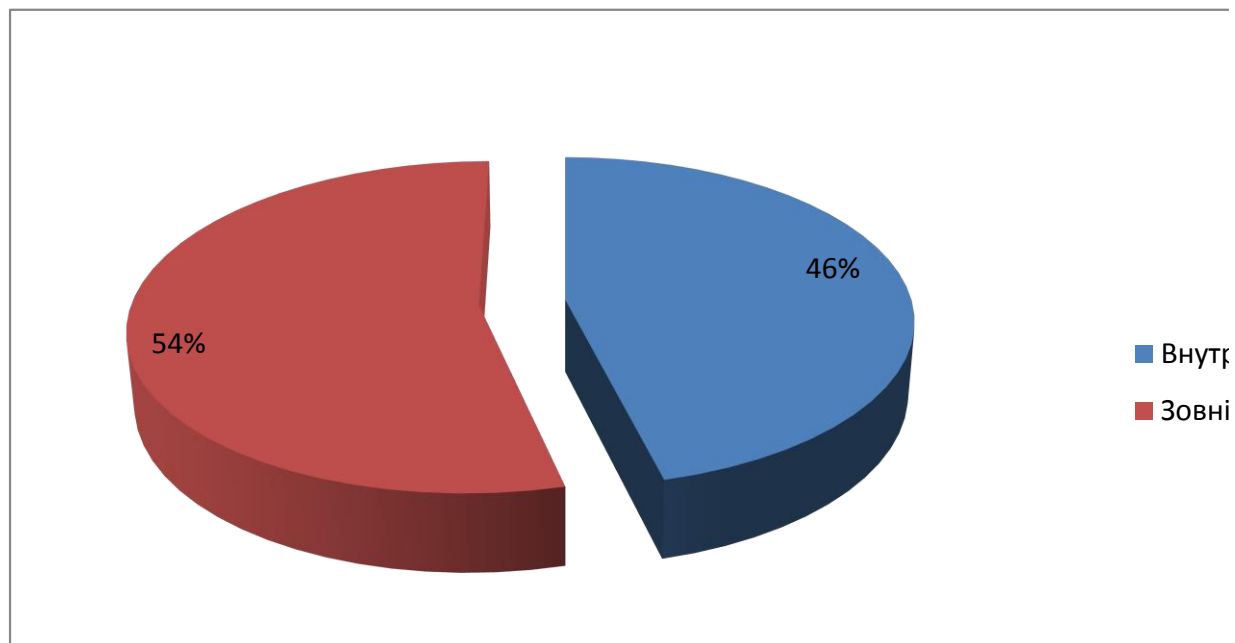


Рис. 2.4. Структура збуту засобів зв'язку для бронетехніки у розрізі у 2015 році

Структура збуту засобів зв'язку для бронетехніки на зовнішньому ринку у розрізі країн подана нами на рис.2.5.

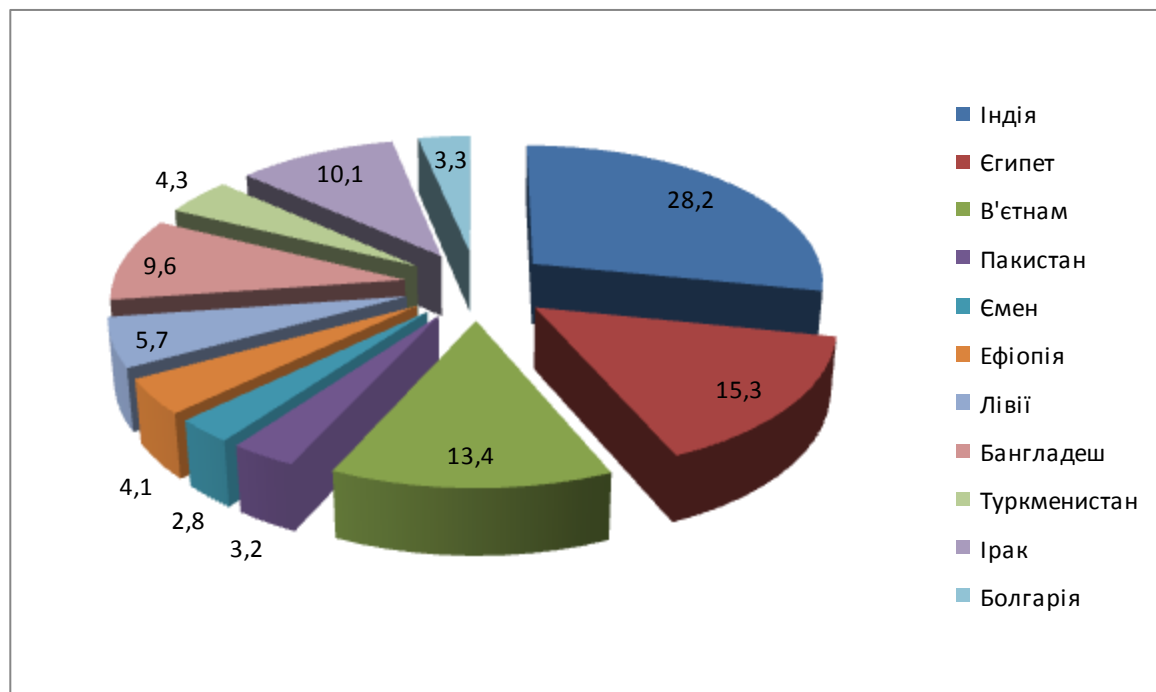


Рис. 2.5. Структура збуту засобів зв'язку для бронетехніки на зовнішньому ринку у розрізі країн в 2015 році

Що ж до засобів радіозв'язку для силових структур, то основними споживачами на внутрішньому ринку цієї продукції є:

- Міністерство Внутрішніх справ України;
- Служба безпеки України;
- Міністерство оборони України;
- Державна прикордонна служба України;
- Податкова поліція України.

На зовнішні ринки цю продукцію постачають для силових структур Білорусії, Узбекистану, Молдови.

Структура збуту засобів радіозв'язку для силових структур на зовнішньому ринку у розрізі країн подана нами на рис.2.6.

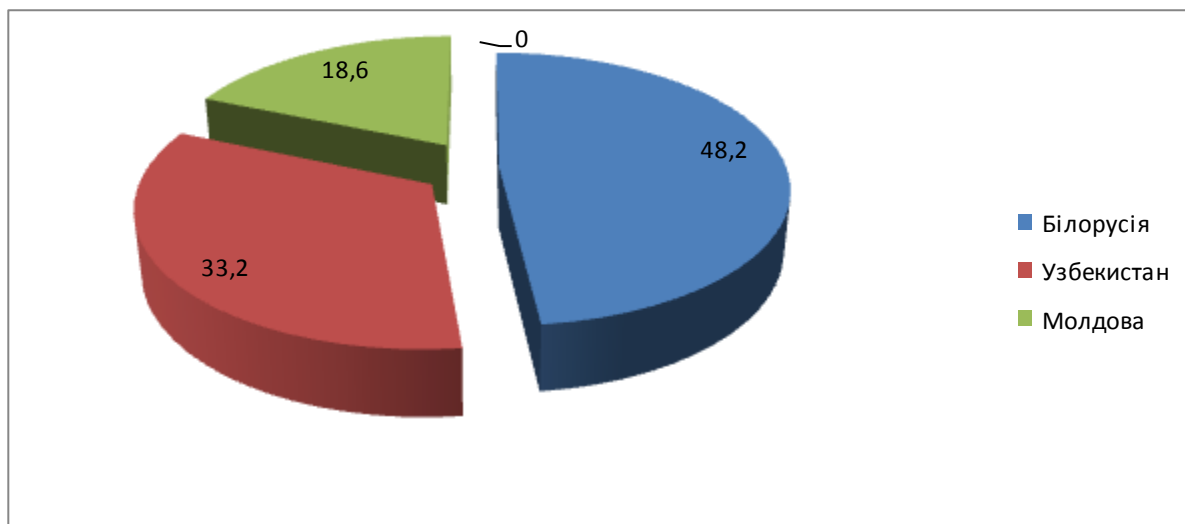


Рис. 2.6. Структура збуту засобів радіозв'язку для силових структур на зовнішньому ринку у розрізі країн

Одним із важливих та стабільних ринків, на сьогодні, є ринок засобів зв'язку для залізничного транспорту. На внутрішньому ринку основними споживачами цієї продукції є:

- підприємства, які володіють під'їзними шляхами до залізниці;
- Укрзалізниця;

На зовнішньому ринку основними споживачами засобів зв'язку для залізничного транспорту є:

- Білоруська залізниця;
- Прибалтійська залізниця.

Найбільшу вагому частку у обсязі випуску товарної продукції у 2015 році склали спеціальні засоби радіозв'язку для військової техніки.

ПАТ ТРЗ «Оріон» зареєстроване у Державній службі експортного контролю України як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності. Товариство має право самостійно продавати військову техніку власного виробництва.

Ще одним напрямком збільшення постачань засобів радіозв'язку для військової техніки є співпраця із:

- державною компанією «Укрспецекспорт» та її філіями;
- використання ринків збуту партнерів фірми «Техніка зв'язі» (Білорусія);

– аналогічно співпрацювати із ДП "Радіоприлад" (Запоріжжя) й інших.

2.3. Оцінка практики здійснення пошуку зарубіжних партнерів на ПАТ ТРЗ «Оріон»

Як показало дослідження ПАТ ТРЗ «Оріон» високо цінить відносини партнерства, які склалися на протязі тривалого часу. Підприємство славиться на ринку своєю надійністю, відповідальністю перед партнерами, оперативністю вирішення завдань, завжди ставить перед собою мету – повністю задовольняти потреби споживачів, бути лідером якості обслуговування.

Підтвердженням цього є отримання та підтвердження дії міжнародного сертифікату відповідності системи управління якістю, вимогам ДСТУ ISO9001-2001, численні нагороди.

Політика у сфері якості орієнтована, головним чином, на досягнення наступних цілей:

- максимальне задоволення вимог і очікувань споживачів щодо якості продукції;
- випуск продукції високої якості, що відповідають національним і міжнародним стандартам;
- виключення появи претензій і рекламаций замовників відносно якості продукції;
- збільшення обсягу випуску продукції, зміцнення позицій підприємства на регіональному й українському ринку в цілому;
- розширення географії постачання продукції підприємства;
- розширення інфраструктури підприємства шляхом закупівлі й введення в дію нового обладнання, що дозволить підвищити якість продукції;
- організацію заходів щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства в питаннях керування якістю;

- збільшення прибутку за рахунок постійного поліпшення якості, що повинне стати основою добробуту кожного працівника.

Задоволення потреб споживачів є пріоритетним напрямком діяльності заводу. Підприємство завжди йде на зустріч побажанням замовників. Для визначення рівня задоволеності замовників, відслідкування тенденцій і підвищення рівня задоволення їх потреб проводиться оцінка роботи з споживачами. Результати дослідження наведені у таблицях 2.7 та 2.8.

Таблиця 2.7.

Ступінь задоволеності постійних споживачів

№ п/п	Показники	Важливість показника ¹	Порівняно з конкурентами (ціль 5.0) ²
1	Задоволеність якістю продукції	4,85	3,71
2	Задоволеність ціною продукції	4,14	3,42
3	Задоволеність термінами поставки	4,30	3,85
4	Задоволеність партнерськими відносинами	3,85	3,71
5	Задоволеність якістю та оперативністю оформлення супровідних документів	3,85	3,57

¹ Шкала визначення ступеня важливості показників покупцями

5 – найважливіший показник для покупця, вирішальний для прийняття рішення по придбанню продукції; 4 – дуже важливий показник; 3 – середньо важливий показник; 2 – мало важливий показник; 1 – не важливий показник, не впливає на рішення покупця щодо придбання продукції.

² Шкала порівняння показників відносно конкурентів:

5 – наше підприємство помітно переважає своїх конкурентів, 4 – деякі з конкурентів працюють на рівні нашого підприємства, 3 – багато конкурентів працюють на рівні нашого підприємства, деякі з них переважають його, 2 – багато конкурентів переважають рівень нашого підприємства, 1 – практично всі конкуренти переважають рівень нашого підприємства.

Таблиця 2.8.

Ступінь лояльності споживачів

№ п/п	Показники	% (ціль 100%)
1	Прихильність до підприємства	100,00
2	Бажання придбати продукцію вдруге	100,00
3	Бажання рекомендувати іншим	85,70
4	Терпиме відношення до зміни ціни	71,40
5	Бажання збільшити обсяги	100,00

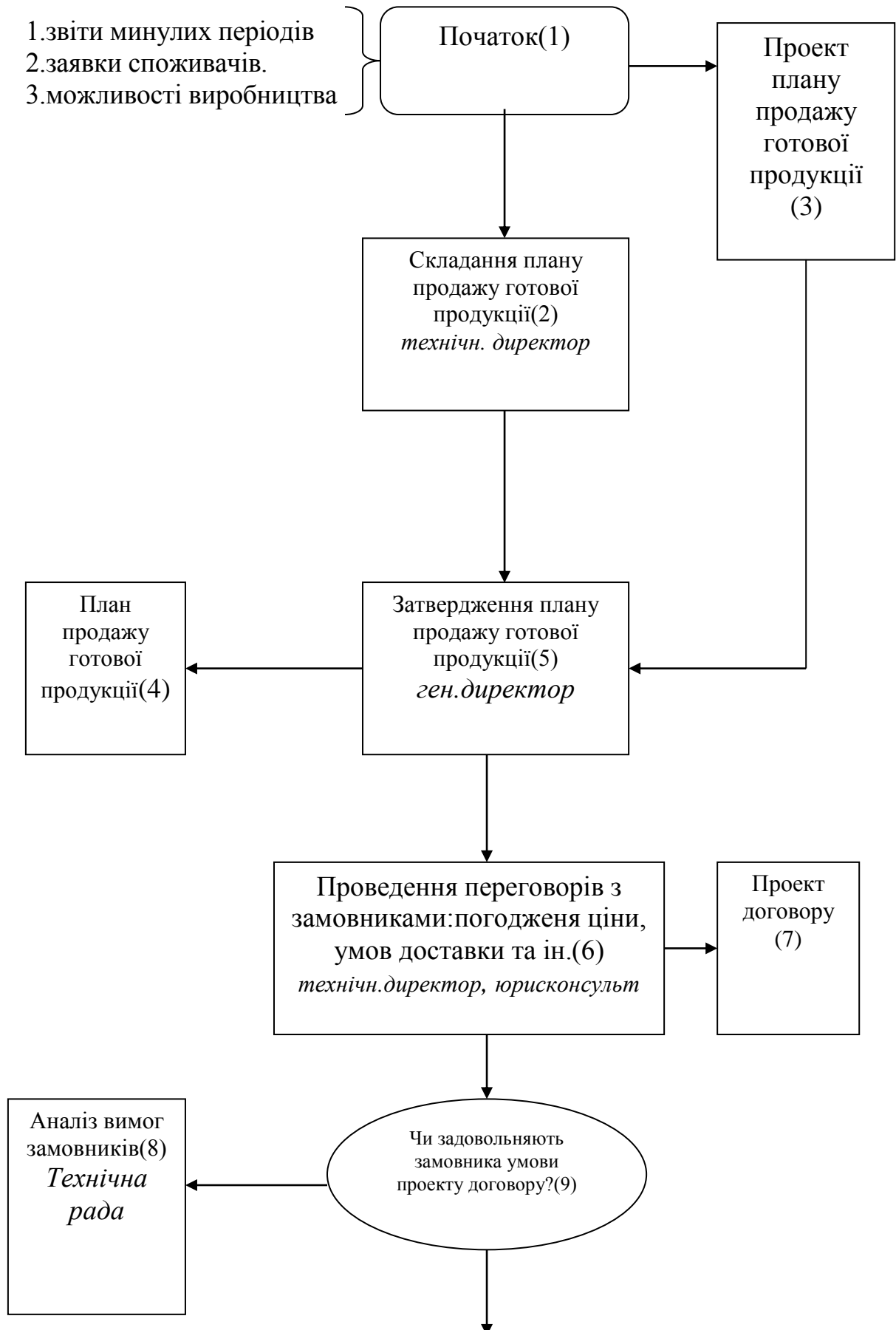
Найвищим показником задоволеності клієнтів вважається стабільна, довгострокова співпраця, збільшення кількості споживачів, лояльних до продукції заводу.

На сьогодні завод має певну кількість зарубіжних партнерів, але у зв'язку із складною фінансовою і політичною ситуацією налагоджувати нові зв'язки вкрай важко. Основною причиною є недовіра іноземців Україні як партнеру.

Дослідження показують, що лише ті партнери, які уже довгий час співпрацюють із підприємством і довіряють йому як надійному контрагенту, продовжують замовляти продукцію і не зменшують її обсяг навіть при підвищенні цін.

Також потрібно сказати про те, що про підприємство іноземні клієнти можуть дізнатися тільки через власну web- сторінку заводу розміщену в Інтернеті, через що і проводиться подальше замовлення і певна співпраця. Клієнти часто не зустрічаються віч-на-віч із представниками та співробітниками заводу, через що і немає певних культурних і міжнаціональних надбань.

Експортна політика на ПАТ ТРЗ «Оріон» здійснюється відділом маркетингу і збуту за методикою “Збут”. Блок-схема методики наведена нами на рис. 2.7.



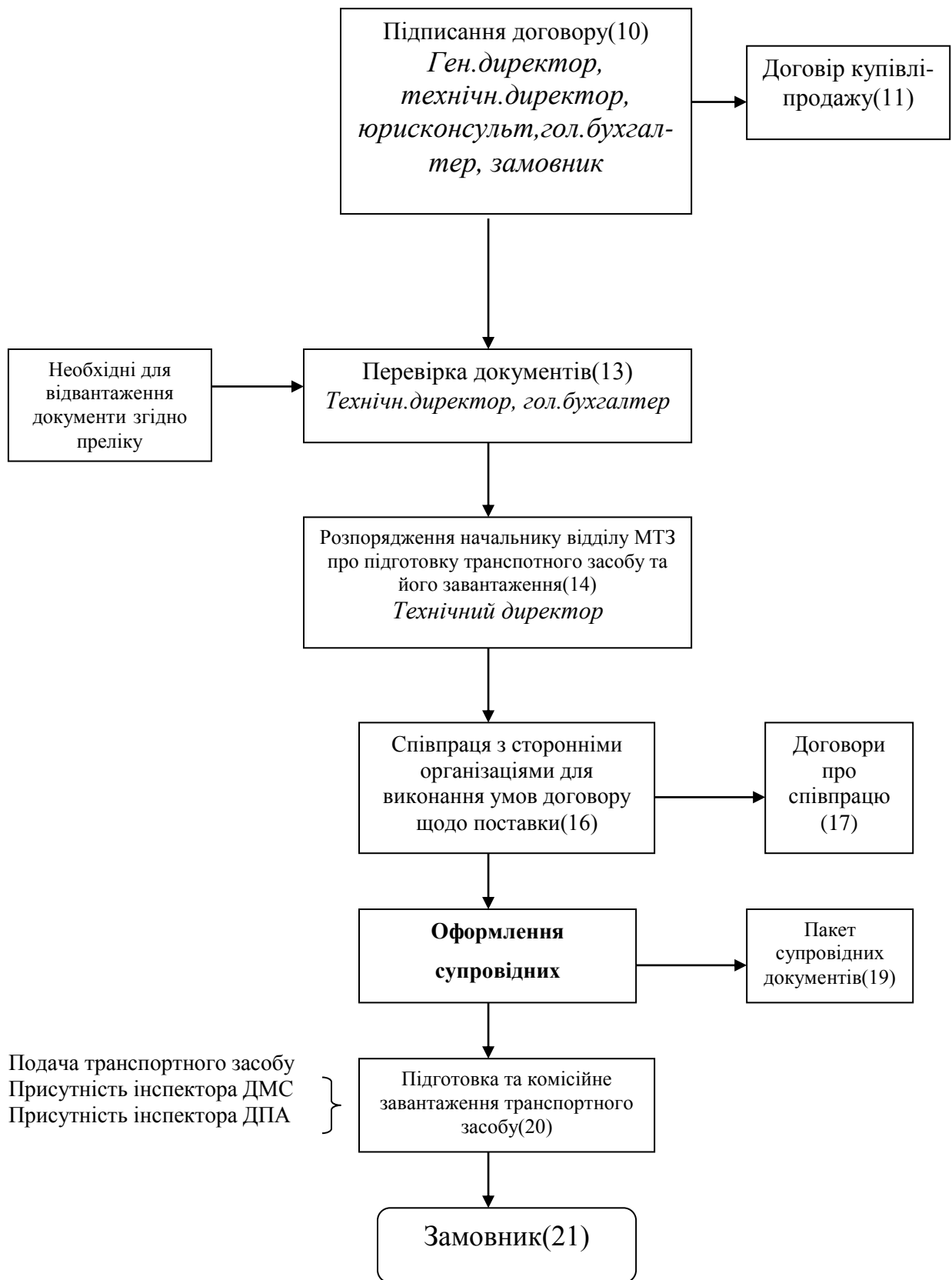


Рис. 2.7. Блок-схема методики «Збут»

Розглянемо поетапно процес здійснення експортних операцій, наведений в блок-схемі. На основі результатів маркетингових досліджень та наявності заявок від замовників на відвантаження продукції та погодженням з головним інженером та головним технологом технічним директором складається план (2) продаж готової продукції. План продаж готової продукції затверджується директором на Технічній Раді (5). В разі поступлення відмов чи пропозицій від замовників технічним директором вносяться зміни в план продаж готової продукції на внутрішній електронний веб-сайт підприємства, з яким постійно ознайомлюються керівник структурних підрозділів та реєструються зміни в журналі. На виконання плану продаж готової продукції директором або технічним директором проводяться співбесіди (ділові зустрічі, телефонні переговори, листування) із замовниками, надсилаються комерційні пропозиції. На вимогу замовників, відділом маркетингу і збуту надається інформація про якісні та кількісні характеристики продукції. Генеральним директором, технічним директором та працівниками відділу маркетингу і збуту здійснюється постійна підтримка контактів з допомогою телефонного зв'язку, особистих зустрічей та електронної пошти до отримання остаточної відповіді від замовника.

В разі отримання негативної відповіді на комерційну пропозицію технічним директором встановлюються причини, здійснюється аналіз вимог замовника (8) та передається у вигляді пропозицій на розгляд Технічної Ради.

При отриманні позитивної відповіді на комерційну пропозицію технічним директором, юрисконсультом, спеціалістами ПАТ ТРЗ «Оріон» та замовниками проводиться підготовка тексту договору на купівлю-продаж продукції та підписання цього договору уповноваженими особами сторін (10). В разі виникнення потреби внесення змін до договору оформляється документ - доповнення до договору, що є невід'ємною його частиною та підписується сторонами договору.

Якщо умови договору купівлі-продажу продукції передбачають поставку продукції транспортом замовника, він подає транспортний засіб під завантаження та всі необхідні документи для відправки продукції (12). Технічним директором та головним бухгалтером (13) проводиться перевірка необхідних для відвантаження документів.

При відсутності зауважень до них технічним директором дається письмове розпорядження (14) начальнику відділу маркетингу і збуту на підготовку транспортного засобу та його завантаження продукцією. Начальник відділу маркетингу і збуту, в свою чергу, робить відповідні вказівки працівникам відділу маркетингу і збуту, дає розпорядження завідувачу складу готової продукції (15) про підготовку транспортного засобу та його комісійне завантаження продукцією. В разі виявлення зауважень до документів, відвантаження не відбувається до усунення недоліків.

Відповідальним за підготовку транспортних засобів до завантаження продукції являється завідувач складу готової продукції. При необхідності начальник маркетингу і збуту співпрацює з сторонніми організаціями (16) для підписання договорів оренди транспортних засобів. Оцінку якості транспортного засобу, завантаження та контроль за якістю та кількістю завантаженої продукції здійснюється згідно методики "Контроль виробництва"

Після завантаження транспортних засобів працівниками відділу маркетингу і збуту проводиться оформлення (17) супровідних документів (згідно переліку документів), які комплектуються відділом маркетингу і збуту під час відправки партії продукції. Працівники відділу маркетингу і збуту забезпечують виконання умов договорів щодо поставки продукції.

Для освоєння нових перспективних ринків збуту працівниками відділу маркетингу та збуту ПАТ ТРЗ «Оріон» проведено такі роботи:

- забезпечено працівників зовнішньоторгівельних фірм ("Укрспецекспорт" й інших партнерів) новими засобами реклами та повним описом нових функціональних можливостей своєї техніки;

- проведено перемовини із компаніями "Укрспецекспорт" і її дочірними фірмами щодо підписання нових контрактів для реалізації засобів зв'язку для військової техніки на провідні міжнародні ринки збуту;

Базовими методами проникнення на зарубіжний ринок засобів радіозв'язку для силових структур являються:

- максимальне задоволення усіх потреб можливих споживачів;
- постійний контроль за цінами конкурентів та встановлення на базі отриманої інформації своїх цін;

- налаштування у алгоритмі роботи засобів радіозв'язку певних важливих функцій, які відсутні в зарубіжних аналогах, які є на ринку;

- використання маркетингових можливостей Ефіопської фірми "Doba Industrial Tradmg Ltd", Єгипетської компанії "Benga Electromks Ltd" й інших зарубіжних організацій шляхом утворення спільного виробництва;

- встановлення спеціальних паритетних цін на продукцію ПАТ ТРЗ «Оріон».

Розвиток виробництва засобів радіозв'язку "Оріон-С" для силових структур також є перспективним та важливим для ПАТ ТРЗ «Оріон».

Для збереження обсягів збуту даних засобів на існуючих вітчизняних ринках та для збільшення об'ємів продаж за рахунок освоєння нових вітчизняних та зарубіжних ринків збуту, підприємство:

1. Розробило комплекс цифрового радіозв'язку "Кордон" для експлуатації в діапазоні частот (146-174)МГц (базові та переносні радіостанції).

2. Провело переговори із споживачами спецтехніки та виявило необхідність введення нових функціональних характеристик у систему зв'язку "Оріон-С".

3. Розробило систему цифрового радіозв'язку для експлуатації в діапазоні частот (403-430)МГц на замовлення МНС (базові та переносні радіостанції).

4. Для збереження конкурентоздатної ціни на виробі системи «Оріон-С», розроблено комплекс заходів щодо здешевлення комплектуючих на (4-5)% у доларовому еквіваленті.

5. Конструкторською службою виконано технічне завдання, щодо підвищення конкурентоздатних показників й покращення технічних якостей системи радіозв'язку "Оріон".

Для збільшення обсягів постачань радіостанцій системи «Оріон-С» на експорт, на ПАТ ТРЗ «Оріон» виконуються такі дії:

1. Продовжуються перемовини із представниками силових відомств Туркменистану, Казахстану, Грузії, Таджикистану, Азербайджану для підписання контрактів на постачання засобів радіозв'язку системи "Оріон-С".

2. Також ведуться перемовини із фірмами "Benga Elektromks Ltd" (Єгипет) та "Doba Industrial Tradmg Ltd" (Ефіопія) щодо організації спільного виробництва радіостанцій "Оріон".

3. Опрацьовується питання щодо забезпечення ЗІПами й іншими необхідними послугами силові структури Молдови, Узбекистану, Білорусії.

4. Здійснюється робота щодо адаптації програмного забезпечення Білоруської фірми «Агатсистем» до радіостанцій системи «Оріон -С».

Збутова діяльність засобів радіозв'язку "Оріон" для залізничного транспорту здійснюється через спеціалізовані фірми-дилери.

З метою підвищення обсягів збуту радіостанцій залізничного зв'язку й покращення їх технічних характеристик, у 2016 році на досліджуваному підприємстві:

1. Здійснено дослідну експлуатацію удосконаленої радіостанції "Оріон РВ-4".

2. Розроблено ПАУ-В із двома режимами налаштування:

- автоматичним;
- ручним.

3. Проведено адаптацію залізничних радіостанцій "Оріон" по сумісності в роботі із радіостанціями російського та білоруського виробників.

4. Проведено дослідну експлуатацію радіостанцій "Оріон РС-6" на Латвійській залізниці.

У напрямку випуску енергозберігаючих ламп підприємством продовжуються роботи із організації виготовлення енергозберігаючих ламп із світлодіодними пальниками.

На ринку послуг та організації випуску непрофільної продукції підприємством проведено такі роботи:

- розроблено план щодо відвідування непрофільних виставок спеціалістами й керівниками підрозділів заводу із метою пошуку можливостей для створення спільного виробництва й пошуку нових ідей;

- розширено напрацьовані підрозділами ПАТ ТРЗ «Оріон» контакти щодо надання послуг та виготовлення непрофільної продукції;

- підготовано для участі у інвестиційних презентаціях, форумах, зустрічах розширений перелік можливостей виробничої діяльності досліджуваного підприємства із фаховими пропозиціями;

- організовується додатковий пошук інвесторів для спільного виробництва будь-якої іншої продукції на площах ПАТ ТРЗ «Оріон», щодяк вивільнилися.

Головними конкурентами у сегменті ринку радіозв'язку військової техніки є:

- Фірма "Телекард" (у місті Одеса);
- Концерн "Созвездие" (у Росії).

Останніми роками суттєво зменшується конкурентний тиск із сторони організацій, що займаються реалізацією залишкової військової техніки через моральне та фізичне старіння виробів, які виготовлялися ще у 80 - 90-х роках двадцятого століття.

Основними конкурентами для ПАТ ТРЗ «Оріон» на ринку засобів радіозв'язку для силових структур є:

- фірма "Арком", що знаходиться у Києві, та виготовляє переносні приховані радіостанції);
- концерн "Весна", який розміщується у Дніпропетровську, та виготовляє стаціонарні та автомобільні радіостанції.

На зовнішньоекономічному ринку важливими конкурентами продукції ПАТ ТРЗ «Оріон» є російські радіостанції системи "Аваріс" ВО "Радій", а також радіостанції ВО "Агат" Республіки Білорусь.

Основними конкурентами на ринку засобів радіозв'язку для залізниці є:

- ВО "Електросигнал", місто Воронеж, Росія;
- ПАТ "Новатор", місто Хмельницький;
- завод "Супутник", місто Молодіжне, Білорусія;
- Владимирський радіозавод, місто Владимир, Росія;
- Новосибірський радіозавод, місто Новосибірськ, Росія.
- Іжевський радіозавод, місто Іжевськ, Росія;

На ринку переносних радіостанцій для потреб залізниць головними конкурентами є Київські підприємства: концерн "Алекс"; ТОВ "Енергобудсервіс ЛТД"; фірма "Доля і К"; фірма "Арком".

Галузь радіозв'язку, у якій здійснює свою діяльність ПАТ ТРЗ «Оріон», відноситься до високотехнологічних й високорозвинутих. Міжнародні транснаціональні компанії вкладають величезні мільярдні інвестиції у розвиток сучасних систем радіозв'язку. Результатом цього є постійні технічні новинки і серйозні прибутки фірм-виробників.

Радіостанції ПАТ "ТРЗ "Оріон" займають значиму ринкову нішу. Основними перевагами, які дозволяють конкурувати на ринку виробів цього підприємства, є:

- виробництво широкого спектру виробів, а це дозволяє створювати різні комбінації відомчих систем радіозв'язку;
- адаптація до вимог конкретного споживача алгоритмів роботи радіостанцій;
- якісна база сервісного й гарантійного обслуговування;
- надійність та простота у експлуатації.

Частина вітчизняних споживачів віддають перевагу саме радіостанціям торгової марки "Оріон". Ця продукція максимально влаштовує їх своїми технічними характеристиками, а також функціональними можливостями. Це є результатом багаторічної тісної співпраці із споживачем та орієнтація на максимальне його задоволення.

Основними факторами, який визначає конкурентоздатність комплексу радіозв'язку "Оріон" є:

- використання деталей власного виробництва;
- наявність власного програмного забезпечення;
- конкурентної ціни на товари;
- високої якості продукції.

Встановлення такого рівня цін супроводжується постійним вдосконаленням виробництва, введенням в дію нових інженерно-технічних комплексів для розробки конструкторської документації, придбання сучасного високопродуктивного обладнання. Основними перевагами систем радіозв'язку "Оріон" є:

- робота в аналоговому та цифровому режимах, сумісність зі старим парком радіостанцій;
- можливість передавання цифрових даних та сигналів GPS;
- наявність спеціальних функцій, відсутніх у засобах зв'язку інших виробників;

- власна розробка радіоапаратури та внутрішнього програмного забезпечення, яка дає можливість гнучкого налаштування під потреби споживача, конструювання будь-яких конфігурацій систем радіозв'язку, внесення необхідних конструктивних змін для повного задоволення вимог замовників;

- можливість побудови на базі обладнання систем "Оріон" різних схем радіозв'язку: радіальних (в т.ч. відомчого диспетчерського зв'язку), лінійних, транкінгових;

- використання власного цифрового протоколу сигналів взаємодії не допускає можливості несанкціонованого доступу в систему сторонніх радіозасобів;

- можливість маскування мови (вмонтований скремблер);

- здійснення гарантійного ремонту та післягарантійного обслуговування виробів;

- поставка комплектів ЗІП та окремих вузлів до виробів.

Незважаючи на гостру потребу, в Україні відсутня єдина сучасна транкінгова цифрова конфіденційна система радіозв'язку для органів державного управління та окремих відомств. Ряд зарубіжних фірм демонстрували такі системи силовим відомствам України, але зважаючи на дорожнечу імпортованих засобів радіозв'язку, вони не знайшли застосування. Тому участь ПАТ "ТРЗ "Оріон" у створенні системи радіозв'язку на основі продукції українського виробництва є надзвичайно актуальною та перспективною.

Загострюється конкурентна боротьба засобів радіозв'язку для військових відомств як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Надзвичайно перспективним є виробництво радіостанцій "Оріон Р-173" з ППРЧ та модернізованих радіостанцій Р-173М, які по тактико-технічних та цінових характеристиках успішно конкурують із зарубіжними аналогами. Як підсумок, можна стверджувати, що розвиток різних видів радіозв'язку є перспективним. Надзвичайно актуальним є напрямок виробництва

енергозберігаючих ламп, виробництво яких, спільно з ПАТ "Іскра" (м.Львів), розпочалося на ПАТ "ТРЗ "Оріон" у 2011 році. Постійний ріст цін на енергоносії, заборона країн Європи на використання ламп розжарювання, стимулює освоєння новітніх сучасних енергозберігаючих технологій. Освоєння виробництва електролюмінісцентних ламп, ламп із галогеновими та світлодіодними пальниками є надзвичайно перспективним для підприємства та дозволить значно наростити об'єми випуску товарної продукції.

Ринок енергозберігаючих ламп є надзвичайно ємким. Обсяги випуску ламп будуть визначатись технологічними можливостями обладнання, яким буде забезпечене виробництво. Проводяться роботи по розробці і освоєнню виробництва енергозберігаючих ламп із світлодіодними пальниками.

Висновки до другого розділу

ПАТ ТРЗ «Оріон» був заснований дев'ятого березня 1982 року в якості підприємства із виробництва засобів для радіозв'язку. З 1998 досліджуване підприємство є акціонерним товариством і корпоративне управління ним здійснюють такі органи: загальні збори акціонерів, наглядова (спостережна), правління та ревізійна комісія.

Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2014-2015 рр. показав, що дане підприємство в 2014 році отримало прибуток у розмірі 75 тис. грн. В 2015 році дане підприємство працювало більш прибутково, і прибуток його становив 2139 тис. грн. Також, згідно поданого нами аналізу, можна зробити висновок, що дане підприємство успішно нарощує виробництво. Підсумовуючи результати аналізу показників фінансової стійкості ПАТ ТРЗ «Оріон» можна констатувати, що воно має задовільний фінансовий стан, є відносно фінансово незалежним, та у нього є виробничий потенціал та реальні можливості для розвитку своєї діяльності і підвищення ефективності власного виробництва.

Проаналізована структура збуту товарної продукції на ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2015 рік, яка показала, що значна кількість продукції експортується (36,8% – від загальної кількості товарів), ще 23% продукції постачається українським споживачам для подальшої відправки за межі України. Тобто, у загальному підсумку, на зовнішній ринок потраляє 59,8% продукції ПАТ ТРЗ «Оріон». Отож, зовнішньоекономічній діяльності підприємства доцільно приділити особливу увагу.

В роботі проаналізовано практику здійснення пошуку зарубіжних партнерів на ПАТ ТРЗ «Оріон».

Базовими методами проникнення ПАТ ТРЗ «Оріон» на зарубіжний ринок засобів радіозв'язку для силових структур являються: максимальне задоволення усіх потреб можливих споживачів; постійний контроль за цінами конкурентів та встановлення на базі отриманої інформації своїх цін; налаштування у алгоритмі роботи засобів радіозв'язку певних важливих функцій, які відсутні в зарубіжних аналогах, які є на ринку; використання маркетингових можливостей Ефіопської фірми "Doba Industrial Tradmg Ltd", Єгипетської компанії "Benga Electromks Ltd" й інших зарубіжних організацій шляхом утворення спільного виробництва; встановлення спеціальних паритетних цін на продукцію ПАТ ТРЗ «Оріон».

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОШУКУ ТА ВИБОРУ ЗАРУБІЖНИХ ПАРТНЕРІВ НА ПАТ ТРЗ «ОРІОН»

3.1. Напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»

Необхідність входження України в світовий інтеграційний процес, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), надання підприємствам і організаціям, що випускають конкурентноздатну продукцію, права виходу на світовий ринок вимагають нових підходів до управління ЗЕД. Тому вивчення різних аспектів управління міжнародною діяльністю, особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньоекономічного комплексу країни, викликає сьогодні велику практичну цікавість. Потрібно підкреслити, що роль ЗЕД як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає. Посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарського суб'єкта.

Що стосується міжнародної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» то ця діяльність за останні роки не є стабільною. Підвищення цін на енергоносії суттєво впливають на ціну товару, а через це знижується попит на продукцію даного підприємства. Також потрібно зауважити, що є ряд інших факторів, які несуть за собою негативний вплив щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності заводу. Одним з таких факторів є відсутність на підприємстві відділу зовнішньоекономічної діяльності, як окремого підрозділу, який би зосереджував усі зовнішньоекономічні функції ПАТ ТРЗ «Оріон». Проведений нами у попередньому розділі аналіз структури збуту показав, що на сьогодні підприємство експортує 36,8% усієї виготовленої продукції, крім того 23% продукції постачають українським споживачам, для подальшої відправки за межі України. Тобто, у загальному підсумку, на зовнішній

ринок потраляє 59,8% продукції ПАТ ТРЗ «Оріон». Крім того, ефективність реалізації товарів на зарубіжних ринках в середньому у 2,3 рази є вищою ніж в межах України. Отож, зовнішньоекономічній діяльності підприємства доцільно приділити особливу увагу.

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є сферою господарської діяльності підприємства, управління нею повинно бути інтегрованими до загальної системи управління підприємством, яка реалізується в наступних функціях: планування, організація, координація, мотивація, облік, контроль, забезпечення інформацією. Перелічені функції належать до основних, або загальних функцій управління, що властиві будь-якому виду управлінської діяльності [84, с. 97]. Стосовно управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства функції управління полягають в наступному (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства

Функція управління ЗЕД	Зміст функції управління
1	2
Планування	Складання довго-, середньо- і короткострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розробка бізнес-планів для нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають зокрема залучення зовнішніх джерел фінансування
Організація	Формування організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій. Розподіл співробітників на ділянки робіт і наділення їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю визначення форм і методів підготовки і реалізації ЗЕД
Координація	Погодження завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності з відділами і підрозділами підприємства з метою виключення суперечності в рішеннях, забезпечення злагодженості роботи при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
Мотивація	Здійснення мотивації працівників підрозділів, що приймають участь в зовнішньоекономічній діяльності підприємства
Облік	Визначення ефективності окремих зовнішньоекономічних операцій за окремими видами продукції Облік результатів і оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Продовження таблиці 1.3

1	2
Контроль	Проведення поточного моніторингу за ходом реалізації планів зовнішньоекономічної діяльності Проведення моніторингу показників зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує ухвалення управлінських рішень на більш кваліфікованому і обґрунтованому рівні Проведення контролю за виконанням планів зовнішньоекономічної діяльності Проведення контролю за втіленням в життя стратегій зовнішньоекономічної діяльності
Інформаційне забезпечення	Впровадження інформаційних систем управління Підключення до джерел інформації по зовнішнім ринкам через мережу Інтернет, що дозволяє мати структурований банк даних зовнішньоекономічної інформації

Джерело: складено автором за [51; 66; 70; 84]

Виходячи зі змісту функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю на промисловому підприємстві (табл. 3.1), її інтегрованості до загальноекономічної діяльності підприємства та специфічних функцій управління нею, організаційно-економічні функції зовнішньоекономічної діяльності можна згрупувати і представити наступним чином (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Сукупність організаційно-економічних функцій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств

Джерело: побудовано автором

Головними функціями зовнішньоекономічної служби будуть: маркетингова діяльність на зарубіжних ринках; вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорт товарів; участь у виставкових заходах; підготовка та здійснення реклами товарів та послуг фірми; вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків; збір та обробка інформації про ціни, якість та обсяги надання послуг; укладання контрактів з іноземними партнерами; оформлення документів; організація зустрічей з іноземними партнерами; розробка перспективних планів експорту й імпорту товарів; фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, основною метою створення відділу зовнішньоекономічної діяльності буде організація роботи заводу так, щоб підприємство закріпило стійку позицію на зовнішньому ринку.

На нашу думку, відділ зовнішньоекономічної діяльності слід підпорядкувати відділу маркетингу та збуту і безпосередньо технічному директору.

Для ефективного функціонування відділу зовнішньоекономічної діяльності потрібно найняти його керівника, який підбере собі команду та визначить структуру відділу. Найкраще з цим завданням справиться людина, яка працює на заводі і знає всю справу “з середини”.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності повинен складатися як мінімум з чотирьох осіб (начальник відділу, менеджер по маркетингових дослідженнях на зовнішніх ринках, менеджер по рекламі, менеджер по зовнішньоекономічних операціях). Розглянемо на рис. 3.2 функціональні обов'язки кожного працівника відділу.

Звданнями спеціаліста по маркетингових дослідженнях на зовнішніх ринках будуть:

1. Проведення комплексу маркетингових досліджень на зовнішніх ринках (товар, конкуренти, споживачі, ціни та ін.), а саме:
 - ✓ загальна оцінка зовнішнього середовища маркетингу
 - ✓ оцінка об'єму ринку

- ✓ вивчення потреб споживача
- ✓ аналіз і оцінка ринкової політики конкурентів
- ✓ дослідження галузевих тенденцій
- ✓ аналіз і оцінка ефективності збуту
- ✓ аналіз і оцінка оптимального рівня складських запасів.



Рис. 3.2. Функціональні обов'язки працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності

2. Проведення сегментації зовнішніх ринків, на яких працює (або планує працювати) завод.

3. Підготовка пропозицій щодо підвищення конкурентноздатності підприємства.

4. Аналіз поточної ринкової ситуації (попит, пропозиція, споживачі).

5. Прогноз ринкової ситуації.

6. Аналіз цінової і асортиментної політики підприємства в цілому, внесення коректив.

7. Розробка і реалізація політики просування заводу на зовнішніх ринках.

Звданнями менеджера по рекламі у складі відділу зовнішньоекономічної діяльності будуть:

1. Визначення спільно з спеціалістом по маркетингових дослідженнях на зовнішніх ринках об'єктів реклами і сегментів ринку, на котрих необхідно рекламувати продукцію підприємства.

2. Вивчення технічних характеристик і економічних показників продукції, що випускається і визначення спільно зі спеціалістами підприємства найбільше важливих її особливостей для проведення реклами.

3. Розробка стратегії реклами по кожному виді продукції і плану проведення рекламних заходів.

4. Визначення можливостей центральних і місцевих рекламних агентств і комбінатів торгової реклами і розробка пропозицій по притягненню їх до реклами продукції підприємства.

5. Організація реклами за допомогою засобів масової інформації (газет, телебачення, радіо). Організація і підготування статей, інформаційних матеріалів для часописів, газет, радіо. Підготування сценаріїв для кінореklamних роліків, фільмів.

6. Здійснення зовнішньої та прямої поштової реклами (планових і разових розсилах листів, бандеролей, посилок з інформаційними матеріалами).

7. Організація участі підприємства у всеукраїнських, регіональних, галузевих та міжнародних виставках, ярмарках, виставках-продажах.

Підготування необхідних документів і матеріалів. Організація виставок, виставок-продажів на підприємстві.

8. Організація спільно зі спеціалістами підприємства демонстрації продукції в ході проведення оптових ярмарків, виставок-продажів.

9. Організація пропозицій по формуванню фірмового стилю, організація реклами за допомогою фірмових видань (плакатів, буклетів, афіш, експрес-інформації).

10. Оснащення представників підприємства, що направляються на виставки, ярмарки, виставки-продажі рекламними проспектами й іншою рекламною документацією.

11. Забезпечення фірмового оформлення рекламних матеріалів і інструментарію досліджень ринку і попиту споживачів.

12. Підготування договорів із науково-дослідними, рекламними й іншими організаціями, трудових угод по проведенню реклами.

13. Упорядкування кошторису витрат на проведення рекламних заходів і здійснення контролю за її виконанням.

14. Визначення дієвості реклами, її впливи на збут продукції, інформованості споживачів про продукцію підприємства. Визначення ефективності реклами. Формування довіри до підприємства. Аналіз реклами інших підприємств у країні і за рубежом. Розробка пропозицій по удосконалюванню реклами.

15. Упорядкування звітності по здійсненню рекламних заходів.

Ми окреслили основні звання менеджера по зовнішньоекономічних операціях, зокрема це:

1. Координація роботи з проведення експортно-імпортних операцій.
2. Забезпечення безперервного руху товару від виробника до споживача з метою одержання максимального прибутку.
3. Підготовка матеріалів для укладання контрактів з іноземними фірмами, організація реєстрації зовнішньоекономічних договорів (контрактів) в органах реєстрації.

4. Забезпечення одержання ліцензій у випадках, передбачених чинним законодавством.

5. Забезпечення декларування і своєчасне митне оформлення експортно-імпортних вантажів підприємства.

6. Здійснення контролю за виконанням експортно-імпортних поставок.

7. Ведення обліку виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами.

8. Підготовка техніко-економічних обґрунтувань до контрактів з іноземними покупцями.

9. Забезпечення перекладу з іноземних мов на національну мову необхідної інформації з іноземних джерел.

10. Організація проведення ділових зустрічей і переговорів із зарубіжними партнерами.

11. Організація підготовки, облік та аналіз річних контрактів та разових договорів з іноземними фірмами.

Керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності має планувати, координувати та контролювати роботу своїх підлеглих, а також до його безпосередніх завдань відноситься:

1. Розробка стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Розробка поточних та перспективних планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3. Забезпечення складання і подання необхідної статистичної звітності про зовнішньоекономічну діяльність підприємства.
4. Визначення ефективності діяльності власного відділу.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності повинен співпрацювати з іншими відділами на підприємстві. Розглянемо зв'язок даного відділу з іншими відділами в таблиці 3.2.

В ідеалі зв'язки треба побудувати так, щоб інформація в рамках різних відділів не дублювалася, а між відділами переміщувалася вільно, без збою та викривлення даних.

Таблиця 3.2

Схема взаємодії відділу зовнішньоекономічної діяльності з іншими відділами на ПАТ ТРЗ «Оріон»

Підрозділ	Прямий зв'язок	Зворотній зв'язок
Генеральний директор Технічний директор	1.Візування пропозицій по поточній зовнішньоекономічній діяльності. 2.Надання оперативної інформації про стан підприємства, необхідної для щоденної діяльності відділу	1.Звіти про стан підприємства та пропозиції щодо стратегічного напрямку його діяльності. 2.Звіти про діяльність відділу, пропозиції по тактичних напрямах. 3.Рекомендації щодо цінової політики, асортименту, збутових каналів.
Фінансово-економічний відділ	Фінансування зовнішньоекономічної діяльності, надання інформації про обсяг продаж на зовнішньому ринку	Надання фінансових звітів про виконання поставлених планів
Інженерно-технічний відділ	Інформування про зміни в технічних і конструкторських процесах	-
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Надання інформації про пропозиції від партнерів, про зміни в роботі з постачальниками	Інформування про зняття з виробництва тих чи інших видів продукції, а також про введення в асортимент новацій

Для контролю ефективності роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності пропоную оцінювати такі показники:

- динаміка експорту, в т.ч. по тих видах продукції, по яких були внесені пропозиції замовників, %
- кількісний і грошовий оборот по зовнішньому ринку;
- кількість відвідуючих веб-сайт;
- конкурентоздатність підприємства, бали;
- частота (кількість) скарг;

- довіра споживачів;
- рівень виконання замовлень;
- співвідношення коштів на просування до доходу від реалізації, %.

Звичайно варто взяти до уваги той факт, що створення відділу зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, в сьогоденні умовах є витратний захід.

Для створення нового відділу необхідно забезпечити повне зіставлення даних щодо складу витрат за певний період та надходженнями від діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності за цей же період.

Основними витратами будуть витрати: на придбання комп'ютерів, принтера, канцелярських товарів, витрати на телефонний зв'язок та на заробітну плату новим працівникам. Крім того, необхідно придбати ліцензоване програмне забезпечення для комп'ютерів.

Відповідно до функціональних обов'язків у відділі необхідно чотири працівники. Проведемо розрахунки заробітної плати працівників та відрахування на заробітну плату.

До „Витрат на оплату праці” належать витрати на виплату основної і додаткової заробітної плати, обчислені згідно із системою оплати праці, прийнятою на підприємстві.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу, відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та інших розцінок для службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Крім заробітної плати необхідно розрахувати також „Єдиний соціальний внесок”, який буде сплачувати підприємство за кожного

працівника. Отож проведемо розрахунок фонду оплати праці та відрахувань по новоствореному відділу зовнішньоекономічної діяльності, що представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Розрахунок фонду заробітної плати відділу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»

Посада	Сума, грн.	Нарахування на заробітну плату	
Керівник відділу зовнішньоекономічної діяльності	4500,00	Єдиний соціальний внесок (22%)	990 грн.
Менеджер по маркетингових дослідженнях на зовнішніх ринках	3500,00	Єдиний соціальний внесок (22%)	770 грн.
Менеджер по рекламі	3500,00	Єдиний соціальний внесок (22%)	770 грн.
Менеджер по зовнішньоекономічних операціях	4000,00	Єдиний соціальний внесок (22%)	880 грн.
Разом	15500		3410 грн.

ПАТ ТРЗ «Оріон» має достатні площі в приміщенні офісу для розміщення даного відділу. Однак, необхідно придбати меблі для працівників. Витрати на придбання меблів відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Витрати на придбання меблів

Найменування	Кількість, шт	Ціна, грн.	Сума, грн.
Стіл письмовий	4	1200,00	4800,00
Стілець	6	600,00	3600,00
Книжкова шафа	2	1074,00	2148,00
Разом			10548,00

Для забезпечення функціонування відділу необхідно спланувати витрати на канцелярські та інші витрати. До інших витрат віднесемо витрати на службові відрядження працівників в межах норм передбачених

законодавством; розробку і видання рекламних ілюстрованих прейскурантів, проспектів, рекламних листів, які будуть передаватись клієнтам, або посередницьким організаціям безкоштовно та проведення інших рекламних заходів, пов'язаних з новою діяльністю підприємства. Також необхідно передбачити витрати на телефонні розмови.

ПАТ ТРЗ «Оріон» забезпечений іншими видами комунікаційного зв'язку, в тому числі Інтернетом, тому нема необхідності витрачати кошти на створення додаткових ліній зв'язку.

Зведемо прогнозовані витрати на створення нового відділу маркетингу у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогнозовані витрати на створення відділу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон»

Витрати	Сума, грн.
Придбання оргтехніки	35000,0
Придбання ліцензованого програмного забезпечення	3500,0
Заробітна плата	15500,0
Нарахування на заробітну плату	3410,0
Придбання меблів	10548,0
Канцелярські та інші витрати	1480,0
Телефонний зв'язок	600,0
Разом	70038,0

Зробимо підрахунки на отримання доходів від створеного відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження ефективності відділу зовнішньоекономічної діяльності показують ріст прибутку підприємства від 5% до 25%. Отже спрогнозуємо

10% росту прибутку на нашому підприємстві. Чистий прибуток ПАТ ТРЗ «Оріон» у 2015 році становив 2 271 тис. грн. За умови створення відділу у наступному періоді прибуток повинен збільшитись на 227,1 тис.грн. Це у 3,2 більше ніж витрати на створення відділу.

Таким чином введення відділу зовнішньоекономічної діяльності, крім збільшення прибутку підприємства, дозволить створити стратегічну основу для подальшого його ефективного розвитку.

3.2. Формування механізму залучення зарубіжних партнерів для ПАТ ТРЗ «Оріон»

ПАТ ТРЗ «Оріон» в основному виготовляє продукцію на експорт, тобто не вибирає іноземних партнерів, а навпаки - залучає зарубіжних споживачів. Це означає, що обирають в основному його. Отже, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності потрібно перш за все провести заходи щодо реклами продукції даного підприємства.

Основні стратегії просування передбачають застосування таких комунікаційних заходів:

- розміщення реклами в журналах для спеціалістів у радіоелектроніці та у військовій справі (постійна реклама);
- непряма реклама в спеціалізованих журналах (тричі на рік);
- реклама на радіо (періодично);
- обслуговування та оптимізація сайту;
- e-mail-повідомлення для постійних клієнтів;
- участь у спеціалізованих виставках;
- проведення презентацій по вдосконаленню, та виробництві нової продукції.

При правильній організації реклама буде дуже ефективною і сприятиме швидкій та безперебійній реалізації виробленої продукції. При цьому прискорюватиметься повернення оборотних коштів підприємств,

установлюватимуться ділові контакти з покупцями і споживачами продукції, попит зростатиме і перевищуватиме пропозицію, що, у свою чергу, буде об'єктивною основою розширення виробництва і підвищення ефективності господарської діяльності.

Для ПАТ ТРЗ «Оріон» можуть бути використані наступні види реклами:

- буклети - спеціальні видання, присвячені одній фірмі, чи товару. У буклетах прийнято разом з рекламним текстом поміщати фотографії і факти з історії фірми, окремих її членів, називати спонсорські чи інші акції, участь у політичному й економічному житті країни. Буклети звичайно повинні бути зроблені на високоякісному папері, багатобарвними і є дуже престижними. Щоб свідчило про престиж даної фірми. Їх обов'язково вручати на презентаціях, ярмарках, виставках, чи прес-конференціях з іноземними партнерами;
- календарі, ручки, папки, й ін. - дрібна продукція, на якій би було зображено логотип ПАТ ТРЗ «Оріон»;
- слайди - як правило, цей вид реклами розповсюджений у середовищі фахівців і застосовується на виставках і презентаціях.
- E-mail – повідомлення включатиме розсилку новин підприємства, а також привітань з святами, для формування лояльності клієнтів.

В свою чергу завод ні в якому разі не може забувати про імідж-реклами тобто той комплекс заходів, який повинен бути спрямований на створення іміджу, престижу і позитивного відношення широких прошарків громадськості до організацій-рекламодавців.

До заходів подібного роду відносяться:

- презентації;
- прес-конференції;
- фінансування суспільно корисних заходів і спонсорство;
- виставки і деякі спеціалізовані ярмарки.

Ми переконані, що усі ці заходи рекламного значення допомогли б поширити інформацію про підприємство на міжнародному рівні, щоб в свою чергу привернуло увагу нових іноземних споживачів і дало змогу розвитку уже існуючих ділових стосунків з багатьма країнами Європи. І цим усім вони усунуть відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг заводу.

Менеджер має чітко уявляти свій об'єкт реклами. Підприємство зазвичай займається, як рекламою продукту, так і рекламою фірми в цілому. У першому випадку виділятимуться особливі якості продукту, у другому - через вказівки, наприклад, на величину підприємства, на потужні технології і його світові зв'язки робиться спроба домогтися довіри покупців для усієї виробничої програми підприємства. Необхідно знати і зуміти виділити унікальність свого товару чи послуги.

У силу звичності для виробника свого товару чи послуги можна випустити з уваги їхні властивості, що здатні залучити споживачів і стати основою рекламної кампанії. Виходячи з цього, необхідно скласти перелік усіх тих вигод чи мотивів, що виробник товару може запропонувати і які зможуть спонукати в споживача бажання зробити покупку. Потім варто провести мотиваційний аналіз, тобто вивчити дані. Результати цього аналізу варто періодично перевіряти шляхом опитування споживачів для того, щоб чітко знати, чи збігається думка рекламовиробників з думкою споживачів щодо вигод товару. Також необхідно провести аналіз ринку, тобто оцінити переваги фірми і купівельні мотиви з погляду вимог ринку (переваги перед конкурентами).

Ми вважаємо, що на сучасному етапі розвитку міжнародних відносин найбільшим бажанням кожного сучасного підприємства є забезпечення собі тривалого перебування у світовому підприємницькому товаристві. Адекватним засобом для цього є система торгових виставок та ярмарків. Вона забезпечує як поширення, так і отримання широкого спектра

економічних, технічних і комерційних повідомлень за доступну ціну. На думку багатьох фахівців вона забезпечує:

- швидку реакцію на вимоги ринку за допомогою товарів, які поєднують високу якість, сучасний дизайн і нові технології;
- відповідність виготовленої продукції вимогам ринку;
- гнучку адаптацію до еволюції економічного середовища;
- точне прогнозування дій конкурентів та винахідливість у створенні нових цінностей.

Все це дасть можливість ПАТ ТРЗ «Оріон» не зациклюватись тільки на ринках внутрішнього споживання, а й повноцінний вихід на міжнародний рівень.

Виставки та ярмарки допоможуть підвищувати авторитет підприємства, набути досвіду професійних контактів, підвищити рівень кваліфікації працівників та активізувати їхні зусилля для поліпшення своєї підприємницької діяльності, захищатися від помилкових рішень та дій, формувати суспільну думку про підприємство-учасника, демонструючи загальні досягнення підприємства в його стосунках з клієнтами, конкурентами, фінансовими органами та засобами масової інформації.[51,98]

Значення торгових виставок та ярмарків визначається тим, що вони створюють передумови для так званих випадкових зустрічей, забезпечують безпосередність спілкування, економлять дорогоцінний час покупців, продавців та виробників, пропонують товари в їхньому натуральному вигляді, дають покупцю можливість порівняти однорідну продукцію за комерційними умовами її продажу, якістю, ціною тощо, сприяють налагодженню обміну інформацією.

Важливим кроком в процесі пошуку зарубіжних партнерів може стати удосконалення сайту. За даними статистики, он-лайн реклама підвищує рівень впізнавання на 5-7 пунктів, а наміри придбати товар на 3-7 пунктів.

Сайт ПАТ ТРЗ «Оріон» включає три версії: на українській, російській та англійській мові. Найбільш наповненим є сайт на українській мові, досить інформативним є сайт на російській мові.

Проаналізувавши рубрику нинішнього сайту ПАТ ТРЗ «Оріон» на англійській мові можна прийти до висновку, що це швидше за все інтернет – візитка, оскільки інформація на сайті пізнавальна, і в меншій мірі призначена для ділових пропозицій. На разі сайт складається лише з трьох рубрик: про підприємство, продукти, контакти. Проте саме цей сайт може стати каналом найефективнішого продажу. Тому пропоную доповнити існуючий англійський сайт такими рубриками:

- головна сторінка – на ній розмістити заголовки основних рубрик, головне меню. Саме стартова сторінка справляє на відвідувачів перше враження про підприємство, тому бажано максимально наблизити графічне оформлення до роду діяльності заводу;
- про підприємство – доповнити розповідь про діяльність та історію створення ПАТ ТРЗ «Оріон»;
- новини - на цій сторінці слід розмістити всі події, пов'язані з заводом та галуззю виробництва на якій воно спеціалізується. Слід пам'ятати, що інформацію в цій рубриці треба постійно поновлювати, можна домовитися з іншим підприємством аналогічної галузі про використання деякої їхньої інформації;
- про продукцію – детальний опис видів продукції, що виробляються на підприємстві, технології, які використовує завод, фотографії;
- фото галерея;
- спеціальні сторінки – на них можна розмістити такі заголовки: вакансії, партнери та ін.;
- преса про нас – збірка усіх публікацій про ПАТ ТРЗ «Оріон», PR-матеріали;
- контакти.

В маркетингових цілях корисно проводити анкетування і прослідкувати реакцію відвідувачів на зміст серверу. Збільшення кількості відвідувачів може призвести до нових корисних контактів. Тому слід розглядати сторінку в Інтернеті як універсальний маркетинговий інструмент, який дозволяє просувати продукцію, пропонувати свої послуги.

Отже, за допомогою Інтернет – маркетингу підприємство може досягти таких цілей:

- збільшити обсяг продажу за рахунок впровадження електронної торгівлі;
- збільшити об'єм продажу традиційними способами шляхом ефективної реклами продукції;
- закріплення позитивного іміджу заводу.

Наступним кроком для вдосконалення експортної діяльності може стати вивчення споживчого попиту на основі анкетування. Пропонуємо проводити аналіз за такими статтями (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ступінь задоволеності постійних споживачів

№ п/п	Показники	Важливість показника (бали) від 1-5
1	Задоволеність якістю продукції	
2	Задоволеність ціною продукції	
3	Задоволеність термінами поставки	
4	Задоволеність партнерськими відносинами	
5	Задоволеність якістю та оперативністю оформлення супровідних документів	

Дану таблицю можна доповнити додатковим стовпцем “Порівняння з конкурентами”.

Наступним показником в анкетуванні може стати оцінювання лояльності споживачів (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Ступінь лояльності споживачів

№п/п	Показники	Важливість показника, % (ціль 100%)
1	Прихильність до підприємства	
2	Бажання придбати продукцію вдруге	
3	Бажання рекомендувати іншим	
4	Терпиме відношення до зміни ціни	
5	Бажання збільшити обсяг поставки	

На нашу думку, для спеціалістів підприємства також треба проводити анкетування. Приблизний перелік питань наведений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ступінь задоволеності споживачів діяльністю і продукцією заводу

№п/п	Показники	Середній бал (мах-5)
1	Рівень конкурентоспроможності продукції	
2	Рівень якості продукції	
3	Надання гарантій і гарантійних зобов'язань	
4	Рівень своєчасності відповідей на запити споживачів	

Основним завданням ПАТ ТРЗ «Оріон» при виході на зовнішній ринок є пошук і вибір контрагентів адже саме від правильно обраних контрагентів залежить ефективність діяльності підприємства.

Вибір зовнішньоекономічного партнера є важливим і складним процесом для полегшення якого доцільно використовувати механізм пошуку іноземних партнерів. Відповідно формування ефективного механізму пошуку та оцінка іноземних партнерів є важливим та актуальним питанням.

Механізм являє собою систему, що складається з декількох складових, які при взаємодії допомагають досягти бажаного результату. Механізм пошуку іноземних партнерів передбачає проведення ряду заходів, а саме:

- визначення і оцінка основних методів пошуку іноземного партнера,
- вибір інструментарію, критеріїв, джерел інформації та
- етапів вибору партнерів, які допомагають знайти надійних і достойних контрагентів для співпраці у сфері ЗЕД.

Правильне застосування усіх складових механізму може гарантувати 100 % успіху у процесі пошуку закордонних партнерів.

Наступним кроком є оцінка та аналіз потенційних партнерів. Вчені пропонують їх проводити по-різному. Одні з них виділяють тільки фінансові показники, як найважливіші характеристики для оцінки потенційного партнера, інші – показники стабільності та чесності діяльності підприємств. Та все ж таки, слід звернути увагу на декілька характеристик та показників, що у повній мірі розкривають діяльність та суть функціонування будь-якої фірми.

У першу чергу необхідно вивчити аспекти діяльності потенційних партнерів, а саме: технологічний, науково-технічний, організаційний, економічний та правовий. Вони висвітлюють основу та загальний стан досліджуваної компанії. Повна оцінка кожного із названих аспектів діяльності вимагає доброї проінформованості про іноземного партнера. Домінуючою вважається інформація про фінансові результати діяльності потенційного партнера. Вона відображається у таких двох документах фінансової звітності, як баланс фірми і рахунок прибутків та збитків.

Щодо показників, що використовуються у процесі аналізу то їх можна об'єднати у чотири групи (фінансові показники, показники рентабельності, конкурентоспроможності та показники раціональності використання ресурсів) кожна з яких характеризує певний бік діяльності іноземної фірми. Показники фінансового стану є найбільш важливими. Адже велика залежність від зовнішніх джерел фінансування і неспроможність своєчасно

розраховуватися з боргами є яскравими ознаками слабкого фінансового стану фірми та її ненадійності як партнера для здійснення ЗЕД. Показники рентабельності визначаються на основі прибутку, як головного критерію діяльності фірми у ринкових умовах. Найбільш важливе значення для вибору партнера мають три показники рентабельності: норма прибутку на авансований капітал (рентабельність активів), норма прибутку на власний капітал (рентабельність власного капіталу) і рентабельність продажу.

Для прийняття рішення про міжнародну комерційну діяльність з певними контрагентами, необхідно провести порівняльний аналіз рівнів господарського розвитку потенційних партнерів, а також вивчення політико-економічних і національно-культурних особливостей цих країн.

Стратегічними партнерами для ПАТ ТРЗ «Оріон» на зовнішньому ринку виступають підприємства, які беруть безпосередню участь у діяльності підприємства. До них належать Ефіопська фірма "Doba Industrial Tradmg Ltd" та Єгипетська компанія "Benga Electromks Ltd". Дані підприємства здійснюють із ПАТ ТРЗ «Оріон» спільне виробництво і надають заводу додаткову рекламу стосовно засобів радіозв'язку.

Важливими зарубіжними партнерами є також силові відомства Туркменистану, Казахстану, Грузії, Таджикистану, Азербайджану які закупають засоби радіозв'язку системи "Оріон-С" для силових структур.

Галузь радіозв'язку, в якій працює ПАТ "ТРЗ "Оріон", відноситься до найбільш високорозвинутих та високотехнологічних. Світові транснаціональні компанії вкладають мільярдні інвестиції в розвиток сучасних систем радіозв'язку. Як результат – постійні технічні новинки та серйозні прибутки фірм-виробників. На ринку відчутна надзвичайно жорстка конкуренція між світовими лідерами по виробництву засобів радіозв'язку.

Фахівцями відділу зовнішньоекономічної діяльності при дослідженні країни – потенційних партнерів особлива увага має звертатиметься на:

- політичну стабільність в країні; найбільшою політичною стійкістю сьогодні володіють країни, де традиційно існують розвинені ринкові

відносини і тісно пов'язані з ними громадянське суспільство і демократичні свободи;

- рівень життя населення, пов'язаний, в першу чергу, з сімейними доходами;

- «експортно-імпортний клімат», що складається з відношення населення і влади до вивозу товарів за кордон і до продукції іноземного походження;

- валютну політику держави, відсутність або обмеження на вільну конвертацію валюти різко негативно позначаються на стан і розвиток міжнародної комерційної діяльності;

- економічну політику держави; велику роль у розвитку міжнародної комерції грають державна підтримка і пільги учасникам цієї діяльності, їх правова захищеність і державні гарантії дотримання міжнародних законів і безпеки.

Спеціалістам ПАТ “ТРЗ “Оріон” при виборі ринку, на який планується вихід, пропонується враховувати наступний перелік факторів при оцінці економічного клімату і виборі ринку та потенційного партнера:

- 1) Місткість ринку. Фірма повинна прогнозувати очікувані обсяги продажів.

- 2) Показники ВВП, дохід на душу населення, темпи економічного зростання, частка середнього класу в населенні, рівень індустріалізації є індикаторами ємності та перспектив розвитку ринку.

- 3) Простота ведення бізнесу і сумісність. Необхідно оцінювати подібність за ознаками географічного розташування, мови і характеру ринку.

- 4) Бюрократизм. В даному пункті варто звернути увагу на труднощі отримання дозволів на залучення працівників зі своєї країни можливості отримання ліцензій на збут або виробництво конкретних товарів виконання вимог державних органів у таких питаннях, як оподаткування, умови праці, охорона навколишнього середовища. Рівень бюрократизму прямо виміряти неможливо, тому слід звертатися до людей, які знайомі з умовами діяльності

в багатьох країнах і здатні визначити цей рівень як високий, середній або низький.

5) Відповідність можливостям і політиці країни.

6) Витрати і доступність ресурсів. Особливим фактором при виборі іноземного партнера є оцінка витрат, а особливо, витрат на заробітну плату.

Визначившись з окремими ринками, на які підприємство націлене вийти, можна переходити до оцінки та вибору потенційного іноземного партнера. Пошук потенційних партнерів на зовнішніх ринках здійснюється через:

- поштовий зв'язок, методом надсилання пропозицій;
- Internet-простір, де здебільшого і розміщується вся необхідна інформація про певне підприємство;
- виставки, конференції, ярмарки, семінари;
- особисті знайомства;
- перегляд каталогів, проспектів, довідників;
- рекламу.

При виборі іноземного партнера проводяться такі основні заходи:

1) виявлення «загального кола» іноземних фірм – потенційних партнерів з числа тих, які займають провідне положення в даній галузі;

2) аналіз показників фінансового стану і господарської діяльності фірм, вибір потенційних партнерів і розсилка їм офіційного запиту з пропозицією про участь у зовнішньоторговельній угоді;

3) проведення порівняльної техніко-економічної оцінки, отриманої в результаті запиту, пропозиції, і остаточний вибір потенційного партнера.

Важливими джерелами отримання необхідної комерційної та фінансової інформації про потенційних зарубіжних партнерів є:

1. Банківська або комерційна оцінка;
2. Балансовий звіт;
3. Звіти про прибутки і збитки;
4. Звіт про зміни у фінансовому стані;

5. Звіт про джерела і використання основних і оборотних фондів.

Провівши дослідження галузі радіозв'язку, було виявлено, що основними конкурентами ПАТ “ТРЗ “Оріон” в сегменті ринку радіозв'язку для військової техніки на внутрішньому ринку є:

- ДП “Радіоприлад”, м. Запоріжжя;
- завод “Новатор”, м. Хмельницький;
- Фірма “Телекард”, м. Одеса.

На зовнішньому ринку основними конкурентами є радіостанції російського виробництва системи “Аваріс” ВО “Радій” та радіостанції ВО “Агат” Республіки Білорусь.

Основними конкурентами в сегменті виготовлення радіостанцій для залізниці є:

- ПАТ “Новатор”, м. Хмельницький;
- ВО “Електросигнал”, м. Воронеж, Росія;
- Владимирський радіозавод, м. Владимир, Росія;
- завод “Супутник”, м. Молодечно, Білорусія;
- Іжевський радіозавод, м. Іжевськ, Росія;
- Новосибірський радіозавод, м. Новосибірськ, Росія.

Радіостанції виробництва ПАТ “ТРЗ “Оріон” займають значну ринкову нішу. Особливими перевагами виробів ПАТ “ТРЗ “Оріон”, що дозволяють конкурувати на ринку є:

- адаптація алгоритмів роботи радіостанцій до вимог конкретного споживача;
- виробництво широкого спектру виробів, що дозволяють створювати різні конфігурації відомчих систем радіозв'язку;
- надійність, простота в експлуатації;
- постійний пошук і впровадження у виробництво нової сучасної продукції;
- якісна база гарантійного та сервісного обслуговування.

Окрім Ефіопської фірма "Doba Industrial Tradmg Ltd" та Єгипетської компанії "Benga Electromks Ltd" цікавими у співпраці для ПАТ "ТРЗ "Оріон" можуть виявитися підприємства Угорщини та Республіки Білорусі. Проведемо оцінку потенційних партнерів (табл.3.9.).

Таблиця 3.9

Матриця оцінювання потенційних партнерів ПАТ "ТРЗ "Оріон"

Ключові фактори	Оцінка фактора	Угорщина «Nord Holding Ltd.»		Республіка Білорусь ВО "Агат"		Республіка Білорусь ОАО «Гомельский радиозавод»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Імідж підприємства	0,15	4	0,6	5	0,75	4	0,6
2.Обсяги замовлень	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
3.Фінансовий стан	0,30	4	0,9	5	1,5	2	0,6
4. Виконання умов контракту	0,20	4	0,8	5	1	3	0,6
5.Досвід роботи на ринку	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25
6.Національна належність підприємства	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Усього	1,0		3,75		4,9		3

Матриця оцінювання потенційних партнерів показала, що для ПАТ "ТРЗ "Оріон" найбільш підходящим партнером по співпраці виявилось білоруське підприємство ВО "Агат". Тому наступним кроком спеціалістів підприємства є подальша робота по алгоритму комунікації з потенційним

партнером (телефонна розмова з компетентним менеджером, відправлення підготовленої пропозиції по електронній пошті, контрольний дзвінок та досягнення домовленості про особисту зустріч та сама зустріч).

Для підписання контракту з білоруським підприємством ВО “Агат” необхідно розробити пропозицію, яка б переконала підприємство у перевагах продукції та співпраці з ПАТ “ТРЗ “Оріон”. Для співпраці з даним підприємством можна розробити окремий підхід до ціноутворення, враховуючи обсяг замовлень підприємством.

Налагодити партнерські зв'язки варто і з підприємством «Nord Holding Ltd.» (Угорщина). Дане підприємство має великий досвід роботи на ринку, фінансовий стан підприємства є стабільним, а також рівень обсягу замовлень є позитивним для діяльності ПАТ “ТРЗ “Оріон”.

Для подальшого зовоювання ринкового простору ПАТ “ТРЗ “Оріон” пропонується:

1. Постійне удосконалення існуючого виробництва, використання малоенергоємних технологій, збільшення продуктивності праці та об'ємів випуску, зниження цін на закупівлю матеріалів та комплектуючих виробів.

2. Випуск спеціалізованих систем радіозв'язку безпосередньо під конкретного споживача. Пошук шляхів випуску дешевих засобів радіозв'язку. Технічне вдосконалення виробів.

3. Застосування у виробництві новітнього обладнання та комплектуючих. Впровадження нової системи управління якістю продукції відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001-2009 на всіх стадіях технологічного циклу. Виконання плану забезпечення якості. Вдосконалення технології. Використання сучасної елементної бази та матеріалів.

4. Збільшення експорту продукції за рахунок створення спільних виробництв із зарубіжними партнерами. Участь у міжнародних виставках. Проведення демонстрацій та дослідних експлуатацій засобів зв'язку у зарубіжних партнерів.

5. Розширення виробництва енергозберігаючих ламп.

б. Налагодити партнерські зв'язки із білоруським підприємство ВО «Агат» та угорським підприємством «Nord Holding Ltd.»

Висновки до третього розділу.

Структура управління ПАТ «ТРЗ «Оріон» не передбачає окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності. Дана діяльність здійснюється локально по окремих видах господарської діяльності, що веде до розпорошення та дублювання. Нами запропонована реорганізація структури управління націлена на підвищення ефективності роботи на зовнішніх ринках, шляхом зосередження всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в одному підрозділі. В роботі економічно обґрунтована доцільність створення такого відділу.

Щодо формування механізму залучення іноземного партнера для ПАТ «ТРЗ «Оріон» то нами розроблені дві основні групи рекомендацій. В зв'язку з тим фактом, що підприємство виступає на міжнародному ринку як експортер, до першої групи рекомендацій ми віднесли заходи щодо покращення реклами. Друга група рекомендацій стосується формування ефективного механізму пошуку та оцінки іноземних партнерів, на засадах якої в роботі побудована матриця оцінювання потенційних партнерів ПАТ «ТРЗ «Оріон»

Запропоновані рекомендації сприятимуть покращенню діяльності на зовнішньому ринку збуту продукції та залученню нових зарубіжних партнерів для підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі результатів проведеного нами наукового дослідження ми дійшли таких висновків.

1. Аналіз поданих в економічній літературі визначень щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» дозволив виявити підпорядкованість різновидів такої діяльності видам господарської діяльності підприємства та уточнити визначення цієї дефініції.

Ми пропонуємо визначати зовнішньоекономічну діяльність як частину загальної діяльності підприємства, яка характеризується сукупністю виробничих, господарських, організаційних, економічних та комерційних функцій відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з участю підприємства чи організації у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи яких узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно основної мети щодо функціонування і розвитку даного підприємства.

2. В роботі досліджено теоретичні засади міжнародного партнерства. Підприємствам, які орієнтовані на міжнародні ринки, слід врахувати вплив динамічної світової економіки і проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємства з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків. Нами досліджено основні форми виходу підприємства на зовнішній товарний ринок. Розглянуто три основні методи виходу на світовий товарний ринок:

- прямий метод, пов'язаний з укладанням угод безпосередньо зі споживачем або виробником товару;
- непрямий метод, пов'язаний з укладанням угод через посередників;
- комбінований метод, який передбачає участь змішаних товариств з використанням коштів вітчизняних господарських і зовнішньоторговельних

організацій, спільних підприємств, організацій та фірм на території нашої країни і за кордоном.

Охарактеризовано три види структурної побудови компаній, що діють на міжнародних ринках, а саме макропірамідальну та "парасолькову" структури та інтергломерати. Визначено базові етапи виходу на міжнародний ринок.

3. Успішне здійснення зовнішньоекономічного співробітництва неможливе без правильного вибору іноземного партнера. Його доцільно здійснювати за такими головними критеріями: платоспроможність партнера; виробнича і маркетингова здатність партнера виконати зобов'язання по поставці товару необхідної якості і в передбачений угодою строк; ділова репутація партнера, його надійність з огляду на обов'язковість дотримання ним взятих зобов'язань. Виділено п'ять важливих аспектів діяльності зарубіжної фірми, які необхідно вивчити з метою вибору потенційного партнера: юридично-правовий, техніко-технологічний, науково-технічний, організаційний, економічний.

4. ПАТ ТРЗ «Оріон» був заснований дев'ятого березня 1982 року в якості підприємства із виробництва засобів для радіозв'язку. З 1998 досліджуване підприємство є акціонерним товариством і корпоративне управління ним здійснюють такі органи: загальні збори акціонерів, наглядова (спостережна), правління та ревізійна комісія. Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2014-2015 рр. показав, що дане підприємство в 2014 році отримало прибуток у розмірі 75 тис. грн. В 2015 році дане підприємство працювало більш прибутково, і прибуток його становив 2139 тис. грн. Також, згідно поданого нами аналізу, можна зробити висновок, що дане підприємство успішно нарощує виробництво. Аналіз ліквідності на ПАТ ТРЗ «Оріон» показав, що: на кінець 2015 року коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності значно нижчі від потрібного значення. Та тенденція даних показників є позитивною. Лише показник загальної ліквідності як у 2015 році так і в попередніх знаходяться в межах

нормативних значень. Це означає достатню наявність ресурсів підприємства, що можуть бути використані з метою покриття його поточних зобов'язань. Підсумовуючи результати аналізу показників фінансової стійкості ПАТ ТРЗ «Оріон» можна констатувати, що воно має задовільний фінансовий стан, є відносно фінансово незалежним, та у нього є виробничий потенціал та реальні можливості для розвитку своєї діяльності і підвищення ефективності власного виробництва.

5. Проаналізована структура збуту товарної продукції на ПАТ ТРЗ «Оріон» за 2015 рік, яка показала, що значна кількість продукції експортується (36,8% – від загальної кількості товарів), ще 23% продукції постачається українським споживачам для подальшої відправки за межі України. Тобто, у загальному підсумку, на зовнішній ринок потраляє 59,8% продукції ПАТ ТРЗ «Оріон». Здійснено аналіз вагової частки збуту засобів зв'язку для бронетехніки на зовнішніх ринках у загальному збуті. Проаналізовано структуру збуту засобів зв'язку для бронетехніки на зовнішньому ринку у розрізі країн. Досліджено, що ефективність реалізації товарів на зарубіжних ринках в середньому у 2,3 рази є вищою ніж в межах України. Отож, зовнішньоекономічній діяльності підприємства доцільно приділити особливу увагу.

6. В роботі проаналізовано практику здійснення пошуку зарубіжних партнерів на ПАТ ТРЗ «Оріон». Задоволення потреб споживачів є пріоритетним напрямком діяльності заводу. Для визначення рівня задоволеності замовників, відслідкування тенденцій і підвищення рівня задоволення їх потреб проводиться аналіз роботи з споживачами на базі анкетного опитування та експертних оцінок. Побудовано детальну блок-схему методики «Збут» за якою на підприємстві здійснюються експортні операції. Базовими методами проникнення ПАТ ТРЗ «Оріон» на зарубіжний ринок засобів радіозв'язку для силових структур являються: максимальне задоволення усіх потреб можливих споживачів; постійний контроль за цінами конкурентів та встановлення на базі отриманої інформації своїх цін;

налаштування у алгоритмі роботи засобів радіозв'язку певних важливих функцій, які відсутні в зарубіжних аналогах, які є на ринку; використання маркетингових можливостей Ефіопської фірми "Doba Industrial Tradmg Ltd", Єгипетської компанії "Benga Electromks Ltd" й інших зарубіжних організацій шляхом утворення спільного виробництва; встановлення спеціальних паритетних цін на продукцію ПАТ ТРЗ «Оріон».

7. Структура управління ПАТ "ТРЗ "Оріон" не передбачає окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності. Дана діяльність здійснюється локально по окремих видах господарської діяльності, що веде до розпорошення та дублювання. Нами запропонована реорганізація структури управління націлена на підвищення ефективності роботи на зовнішніх ринках, шляхом зосередження всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в одному підрозділі. В роботі економічно обґрунтована доцільність створення такого відділу.

8. Щодо формування механізму залучення іноземного партнера для ПАТ "ТРЗ "Оріон" то нами розроблені дві основні групи рекомендацій. В зв'язку з тим фактом, що підприємство виступає на міжнародному ринку як експортер, до першої групи рекомендацій ми віднесли заходи щодо покращення реклами. Друга група рекомендацій стосується формування ефективного механізму пошуку та оцінки іноземних партнерів, на засадах якої в роботі побудована матриця оцінювання потенційних партнерів ПАТ "ТРЗ "Оріон"

Запропоновані рекомендації сприятимуть покращенню діяльності на зовнішньому ринку збуту продукції та залученню нових зарубіжних партнерів для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамцова Е., Богданов С.Т., Василенко С.Т., Діброва Н. і ін. Зовнішньоекономічна діяльність; під ред. А. Бабак; Методичний посібник. - Дніпропетровськ: Бібліотека «Баланс», 2006. – 176 с.
2. Азаренкова Г. М. Фінансові потоки в системі економічних відносин: Монографія / Г. М. Азаренкова. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 328 с.
3. Антошкіна Л. І. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. для ВНЗ / Л. І. Антошкіна та ін.; Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. - Донецьк : Юго-Восток, 2013. – 278 с.
4. Башинська Г. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю транснаціональних корпорацій: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економіки» / Г. І. Башинська. – К.: КЕІМ, 1999. – 16 с.
5. Бердар М. М. Впровадження прогресивних методів управління фінансовими ресурсами підприємств у зовнішньоекономічній діяльності / М. М. Бердар // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 5. – С. 31–37.
6. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. -2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
7. Боровков П. Финансовая структура как современный инструмент управления экономикой предприятия / П. Боровков // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №2. – С. 109–115.
8. Бровков С. М. Валютно-фінансові механізми в міжнародному бізнесі: світовий досвід та українська практика. Монографія / С. М. Бровков, Л. В. Руденко. – К.: ТОВ «Агенство «Україна», 2001 – 380 с.
9. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі. – 2-е вид. – К.: Основи, 2000.

10. Бурмистров В.Н. Внешняя торговля Российской Федерации/ В. Н. Бурмистров, К. В. Холопов.– М.: Юристъ, 2001. – 384 с.
11. Валентієва О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі / О. В. Валентієва// Регіональні перспективи. – 2012. – № 1. – С.25–27.
12. Ващук В. Методологія формування конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності на зовнішньому та внутрішньому ринках / В. Ващук // Проблеми науки. – 2004. – № 5. – С. 25 – 30.
13. Вершигора, Є. Ю. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Є. Ю. Вершигора ; Хмельниц. екон. ун-т. – Тернопіль : Астон, 2015. - 407 с.
14. Гайдученко, С. А. Маркетинг: учеб. пособ. / С. А. Гайдученко, А. В. Запорожец. – Харьков : ФЛП Бровин А. В., 2016. – 300 с.
15. Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
16. Гончаров, В. М. Маркетингові підходи формування стратегії підприємства: монографія / В. М. Гончаров, М. М. Шевченко, В. Ю. Припотень. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – 146 с.
17. Горчаков В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. Ю. Горчаков. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с.я
18. Господарський кодекс України. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
19. Гринчуцький, В. І. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія / В. І. Гринчуцький, Т. І. Сабецька ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : Крок, 2014. – 226 с.

20. Десятнюк О. М. Моніторинг податкових ризиків: теорія та практика. Монографія / О. М. Десятнюк. – Тернопіль : Видавництво ТНЕУ, 2009. – 312 с.
21. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М.І. Дідківський – Знання, 2006. – 462 с.
22. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? // Маркетинг и реклама. – 2003. – № 5 – 6. – С. 32-37., С. 36.
23. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 247 с.
24. Дубинець Ю.С. Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Ю. С. Дубинець – КНЕУ, 2011. – 218с.
25. Дубовик Т.В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія / Т. В. Дубовик ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2014. – 331 с.
26. Дурицька Г. В. Проблеми комплексної оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Г. В. Дурицька // Регіональна економіка. – 2007. – № 4. –С. 209 –217.
27. Економічний глобалізм: розвиток та зростання. Монографія / Під. ред. В. В. Рокоча. –К.: Таксон, 2005. –320 с.
28. Жегус О. В. Теорія та практика ціноутворення в системі маркетингу: монографія / О. В. Жегус, Л. О. Попова, Т. М. Парцирна ; Харків. держ. ун-т харчування і торгівлі. – Харків : ХДУХТ, 2013. – 249 с.
29. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник // І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І. В. Багрової. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 580 с.
31. Зоріна, О. І. Основи маркетингу та менеджменту: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова, О. В. Сиволовська ; за ред.

- О. І. Зоріної ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. – Харків : УкрДАЗТ, 2014. – 320 с.
32. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков: ХНЕУ, 2004. – 256 с.
33. Ільєнко О. В. Стратегії міжнародної економічної безпеки в умовах глобалізації (маркетинговий аспект): монографія / О. В. Ільєнко ; Нац. авіац. ун-т. - К. : НАУ, 2013. - 358 с.
34. Кахович Ю.О. Вибір Зовнішньоекономічних партнерів, як запорука успішного бізнесу / Ю.О. Кахович, Н.В. Доценко // Наукове видання ефективна економіка. – 2011. – № 2. – С. 18-25.
35. Карпенко О.В. Ефективність партнерства у сфері ЗЕД / О.В. Карпенко, Н.П. Захарченко // Харківський вісник. – 2009. – № 5. – С. 5-8.
36. Кирилов Ю. Є. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на ринку зерна: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / Ю. Є. Кирилов. – Житомир: Державний Агроєкономічний університет, 2005. – 18 с.
37. Кім О. О. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на інституційне перетворення в трансформаційній економіці: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. О. Кім. – Харків: ХНУ, 2005. – 18 с.
38. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.06.01.«Економіка, організація і управління підприємствами» / О. П. Кісь. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 18 с.
39. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н.: 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економікою» / А. В. Ковалевська. – Харків: ХНУ, 2002. – 19 с.

40. Кожушко, Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом підгот. "Будівництво" / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.
41. Козик В.В., Папкова Л.А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. – 2-ге вид. – К., 2001.
42. Коломієць В. В. Експортний потенціал регіону та його зовнішньоекономічна діяльність (на прикладі Черкаського регіону): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В. В. Коломієць. – К.: Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ, 2005. – 22 с.
43. Коніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навчальний посібник – 2-е вид., перероб. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004.
44. Котик Л. Є. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємницьких структур: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Л. Є. Котик. – Львів: Інституті регіональних досліджень НАНУ, 1999. – 20 с.
45. Котлер Ф. Основи маркетинга: Пер. с англ. / Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.
46. Крамарчук С.П. Аналіз логістичних систем управління матеріальними потоками підприємства // Економічний аналіз. Збірник наукових праць кафедри еконо-мічного аналізу і статистици. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – Випуск 9. – Частина 2. – С. 254-256.
47. Мазаракі А. А. та ін Міжнародний маркетинг: підручник / Мін. Освіти і науки Укр. КДТЕУ; А.А.Мазаракі, Т.І.Чаюк, Т.М.Мельник. – К., 2000.
48. Манцуров І. Статистичні індикатори збалансованості зовнішньоекономічної діяльності / І. Манцуров // Вісник Академії митної служби України. – 2005. – № 3. – С. 12 –19.

49. Маркевич А.К. Проблеми партнерства у ЗЕД // Вісник київського національного університету ім Т.Шевченка. – 2008. – № 23. – С. 20-21.
50. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / Карпенко Н. В. та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 251 с.
51. Маркетингове реагування на глобалізаційні виклики: колект. монографія / Власенко Н. А. та ін. ; голов. ред. Г. Г. Савіна; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон : Вишемирський В. С., 2015. – 371 с.
52. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / Кендюхов О. В. та ін.; за заг. ред. О. В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. – 201 с.
53. Масловська Л. Управлінські аспекти зовнішньоекономічної діяльності України в перехідний період // Економіка України. – № 8. – 2006. – С. 67 – 72.
54. Мельников С. В. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії: монографія / С. В. Мельников; Одес. нац. мор. ун-т, Каф. "Екон. теорія і кібернетика". – Одеса : ОНМУ, 2015. – 107с.
55. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Чернів. торг.-екон. ун-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту ; уклад.: Лошенко І. Р. та ін. – Чернівці : Книги - XXI, 2015. – 159 с.
56. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації: монографія / М. Я. Матвіїв та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Я. Матвіїва, д-ра екон. наук, проф. О. М. Сохацької ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2013. – 415 с.
57. Новошинська А. В. Міжнародний маркетинг: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 176 с.
58. Облік та аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Бутинець Ф.Ф., Жіглей І.В.,

- Пархоменко В.М.; за ред. Бутинець Ф.Ф.; 2-і видання, доповнене і перероблене. – Житомир: ПП “Рута”, 2001. – 544 с.
59. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студентів ВНЗ / М. А. Окландер, М. В. Кірносова ; Одес. нац. політехн. ун-т. – Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 207 с.
60. Олейко В. Митно – правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств як базовий інститут митної справи. – № 3. – 2006. – С. 16.
61. Отенко І. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия/ І. П. Отенко. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2006. – 256 с.
62. Партнерські відносини на ринку В2В та В2С: монографія / [Є. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. – 231 с.
63. Петруня, Ю. Є. Маркетинг: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-є вид., перероб. і допов. – Дніпропетровськ : Ун-т митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.
64. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія / Л. І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.
65. Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: Учебник / В. В. Покровская.– М.: Юристъ, 2000. – 456 с.
66. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В.С.Пономаренко. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
67. Портер М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
68. Прийняття маркетингових рішень: монографія / Гавриленко А. В. та ін.; під ред. Пінчука Є. А. – Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2015. – 288 с.
69. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – М. : ИНФРА – М, 2004. – 480с.

70. Руденко Л. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій/ Л. Руденко – К.: Кондор, 2004. – 480 с.
71. Сержук А. В. Маркетинг закупівель: навч. посіб. / А. В. Сержук. – Київ: КНЕУ, 2016. – 159 с.
72. Сиротюк О. Д. Деякі проблеми застосування митного законодавства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в Україні / О. Д. Сиротюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 7. – С. 23 –25.
73. Софієнко А. В. Теоретичний маркетинг: навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. В. Софієнко, В. В. Шукліна, Р. М. Набока ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В. С., 2015. – 477 с.
74. Старостіна А.О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності / А.О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – № 4. – 2011, С. 30-33.
75. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-Бланш, 2007. – 456 с.
76. Фесун, Г. С. Психологія маркетингу та реклами: навч. посіб. / Г. С. Фесун, А. В. Галичанська, Т. М. Канівець ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : Рута, 2015. – 111с.
77. Філатова Г. О. Організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. О. Філатова.–К.: КНТЕУ, 2004. – 25 с.
78. Філіпенко А.С., Бураковський І.В., Будкін В.С. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини. – К., 2002.
79. Фролова Л. В. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства: монографія / Л. В. Фролова, А. О. Наторіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2016. – 177 с.
80. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2010. – 272 с.

81. Чукурна О. П. Концепція маркетингового ціноутворення в глобальній економіці: монографія / О. П. Чукурна. – Одеса : Астропринт, 2016. – 334 с.
82. Хрич П.Л. Галицький економічний вісник// Єврейські традиції – 2007. – №18 – С. 12.
83. Яворський А. І. Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю як фактор підвищення ефективності національного виробництва: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.н.держ.упр. : спец. 25.00.05 «Галузеве управління» / А. І. Яворський.–Донецьк: Донецька державна академія управління, 2002. –15 с.
84. Ястремська О. М. Ефективність маркетингової діяльності підприємств: монографія / Ястремська О. М., Струпинська Н. В. – Харків: ІНЖЕК, 2014. – 257 с.