

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ДРУЧИК Марта Ігорівна

**Міжнародне партнерство як форма виходу
компаній на зарубіжні ринки / International
partnership as a form of the companies' foreign
markets entry**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МІМм-21
М. І. Дручик

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. М. Войтенко

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ О. М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

АНОТАЦІЯ

Дручик М.І. Міржнаодне партнерство як форма виходу компаній на зарубіжні ринки. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2020.

Розглянуто теоретичні основи міжнародного партнерства при виході компаній на зарубіжні ринки. Проаналізовано досвід організації міжнародних партнерських відносин на прикладі ПП «Режанс Полісаж». Надано рекомендації щодо подолання бар'єрів на шляху до виходу українських компаній на міжнародний ринок та пропозиції щодо вдосконалення діяльності для ПП «Режанс Полісаж».

ANNOTATION

Druchyuk M. I. International partnership as a form of companies' foreign markets entry. – Manuscript.

This research was made with the aim to submit a Master's degree on specialization 073 – Management. – Ternopil national economic university, Ternopil, 2020.

The theoretical foundations of international partnership when entering foreign markets were considered. The experience of organization an international partnership on the example of «Regence Polissage» has been analyzed. It is provided recommendations on overcoming barriers to Ukrainian companies entering the international market and suggestions for improving the activities of «Regence Polissage».

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 74 сторінки, 23 таблиці, 13 рисунків, список використаних джерел із 65 найменувань, 7 додатків.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретико-методичних положень партнерських відносин та розробка пропозицій для покращення міжнародного партнерства при виході компаній на зарубіжні ринки.

Об'єктом дослідження є форми виходу компаній на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є організаційні аспекти та практичний інструментарій процесу міжнародного партнерства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні та систематизації теоретичних положень міжнародного партнерства, що дозволило розробити та обґрунтувати шляхи подолання бар'єрів для українських компаній при виході на зарубіжний ринок.

Ключові слова: міжнародний ринок, зовнішньоекономічна діяльність, інтернаціоналізація, партнерство, зовнішньоекономічний договір, експорт, контрагент.

RESUME

Thesis contains 74 pages, 23 tables, 13 figure, a list of sources with 65 titles, 7 application.

The aim of the thesis is substantiation theoretical and methodological provisions of international partnership and development recommendations of improving international partnership when entering foreign markets.

Object is forms of the companies' foreign markets entry.

The subject of research are organizational aspects and practical tools of the international partnership process.

The results conclusions and innovation: generalization and systematization theoretical provisions of international partnership, which allowed to develop ways to overcome barriers entering the international market.

Keywords: international market, foreign economic activity, internationalisation, partnership, foreign trade contract, export, counterparty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОШУКУ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРА ПРИ ВИХОДІ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ.....	6
1.1. Сутність міжнародного партнерства. Підходи до трактування.....	6
1.2. Основні форми міжнародного партнерства. Зміст зовнішньоекономічного договору	11
1.3. Критерії та методи вибору іноземного партнера при виході на зарубіжні ринки.....	22
Висновки до розділу I	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА ПРИКЛАДІ ПП «РЕЖАНС ПОЛІСАЖ» ..	29
2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності ПП «Режанс Полісаж» ..	29
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПП «Режанс Полісаж».....	35
2.3. Оцінка практики пошуку та формування міжнародних партнерських відносин в діяльності ПП «Режанс Полісаж»	46
Висновки до розділу II.....	58
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДЛЯ ПП «РЕЖАНС ПОЛІСАЖ».....	60
3.1. Бар'єри на шляху до виходу українських компаній на міжнародний ринок та практичні рекомендації щодо їх подолання	60
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методики вибору та оцінки потенційних міжнародних партнерів ПП «Режанс Полісаж»	67
Висновки до розділу III	79
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Економічне середовище в Україні характеризується посиленням конкуренції у більшості галузей, нестійкістю, низькою платоспроможністю споживачів на внутрішньому ринку, зростає рівень невизначеності та ризиків. До таких умов середовища може адаптуватися підприємство, яке має чіткі орієнтири на майбутнє, довгострокові конкурентні переваги, стійкі ринкові позиції, надійних та успішних партнерів.

Вихід вітчизняних підприємств на міжнародний ринок є важливим кроком для подальшого розвитку в сучасних умовах. Компанії, які знаходяться в пошуках нових можливостей для стабільного розвитку, змушені орієнтуватися на інтеграцію в міжнародний простір щоб вивести бізнес на вищий рівень розвитку.

Міжнародне партнерство є передумовою для закріплення вітчизняних компаній на світовій арені. Виробникам досить важко привабити покупця на зарубіжних ринках. Тому важливою умовою для успішного просування бізнесу є вибір правильного партнера. Це допоможе підвищити обсяги продукції, привабити покупців, збільшити капітал, успішно розвиватися та виходити на нові ринки.

Міжнародний простір є надзвичайно місткий, що за умови правильного старту та управління дозволить українському бізнесу відкривати нові можливості для розвитку та партнерства.

Багато вітчизняних та іноземних вчених присвятили свої наукові праці дослідженню партнерських відносин при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Проте в умовах швидких змін та нестабільності в економіці виникає потреба у розробці пропозицій для покращення міжнародних партнерських відносин, шляхів подолання бар'єрів для українських компаній при виході на зарубіжний ринок. Передумовою для цього є пошук надійних партнерів для ведення прибуткової діяльності.

Недостатній рівень опрацювання теоретичних та методичних засад аналізу процесу пошуку та вибору міжнародного партнера, відсутність фундаментальних наукових досліджень, які б ураховували комплексний характер здійснення зовнішньоекономічної діяльності у сфері партнерських відносин визначають актуальність теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу пошуку та вибору міжнародного партнера при виході компанії на зарубіжні ринки.

Щоб досягнути вищезазначеної мети, було вирішено такі завдання:

- уточнено сутність поняття «міжнародне партнерство»;
- охарактеризовано форми міжнародних партнерств;
- визначено основні підходи до вибору зовнішньоекономічних партнерів;
- проаналізовано особливості фінансово-господарської діяльності ПП «Режанс Полісаж»;
- проаналізовано практику пошуку та формування міжнародних партнерських відносин досліджуваного підприємства;
- наведено пропозиції щодо активізації партнерських відносин ПП «Режанс Полісаж» у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- розроблено практичні рекомендації щодо подолання бар'єрів на шляху до виходу українських компаній на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження є форми виходу компаній на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є організаційні аспекти та практичний інструментарій процесу міжнародного партнерства.

Методи дослідження. У магістерській роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Теоретичні та прикладні розробки ґрунтуються на використанні наступних методів: систематизації; синтезу (дослідження теоретичних аспектів пошуку та оцінки партнерів у

зовнішньоекономічній діяльності); порівняльного аналізу (узагальнення практики пошуку міжнародних партнерів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності), а також групування та графічного аналізу (розділ 2).

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, що регламентують господарську діяльність підприємств, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно досліджуваних питань, статистичні матеріали, інформація надана підприємством, матеріали наукових конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів проведеного дослідження полягає у розробці й економічному обґрунтуванні пропозицій щодо розширення ринків збуту та ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок формування міжнародних партнерських відносин.

Практичне значення одержаних результатів мають запропоновані в роботі обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності та пошуку нових партнерів для ПП «Режанс Полісаж», а також шляхи подолання бар'єрів для українських компаній при виході на міжнародний ринок.

Апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження були представлені на XII Міжнародній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 10-11 квітня 2019 р.) та на Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрова економіка: тренди та перспективи» (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 р.) та опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей її учасників. За результатами дослідження опубліковано статтю у науковому журналі «Приазовський економічний вісник».

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел зі 65 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки (основна частина). Робота містить 23 таблиці, 13 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОШУКУ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРА ПРИ ВИХОДІ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

1.1. Сутність міжнародного партнерства. Підходи до трактування

Міжнародні економічні зв'язки у сучасному світі вирізняються стрімким та динамічним розвитком. Система міжнародних відносин стає все більш складною та багатовимірною. Присутній ріст взаємозалежності економічних суб'єктів, що в свою чергу призводить до утворення нових форм для взаємодії та координації.

Міжнародні відносини партнерського характеру є надзвичайно важливим інструментом для зовнішньоекономічних відносин. Цей підхід широко використовують розвинені країни, завдяки чому зростає їхня вага на міжнародній арені. Надійне партнерство, яке випробуване часом є гнучким механізмом для співпраці країн задля досягнення цілей та підвищення прибутку.

Міцність партнерських відносин випробовується в умовах посилення конкуренції та зростаючих негативних тенденцій в економіці. Також завдяки загостреній боротьбі за природні ресурси та завоювання ринків збуту. Стрімкий розвиток технологій та перерозподіл міжнародного балансу сил викликають додаткові труднощі для співпраці країн. Але, з іншого боку, такі умови породжують можливості для зародження нових альянсів.

Формування партнерських відносин є великою конкурентною перевагою. Оскільки багато організацій не можуть самотійно впоратися з розробкою та випуском нової продукції, така взаємодія допоможе успішній реалізації товарів чи послуг та нарощенню прибутків.

Щоб зрозуміти суть поняття "міжнародне партнерство", ми повинні спочатку вивчити саме поняття партнерства. Різноманітні аспекти цього поняття розглядаються в працях С. В. Мочерного, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрія [1, 65], А. С. Д'якова [2, 286], І. Спасибо-Фатєєва [3, 5], А.

Магомедова [4], О. С. Мельничук [5], К. Правельської-Скшипек [6, 10], А.В. Бусигіна [7], В. Г. Гетьман [8], М. Г. Карпуніна, Б. І. Майданчик, Я. Г. Любинецького [9], Б. А. Райзберг, С. В. Балашов, П. Л. Сєдов [10], М. Портер, І. Я. Носкова [11], В.М. Литвиненко [12] [Додаток А].

Беручи до уваги всі визначення науковців, можна запропонувати таке тлумачення поняттю партнерства. Це економічні відносини, які є результатом взаємної вигоди між суб'єктами господарювання шляхом об'єднання зобов'язань, ресурсів та ризику з метою захисту та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Ряд науковців пропонують розмежовувати поняття «партнерство» та «партнерські відносини», які стверджують, що «партнерство» – це категорія, яка є узагальнюючою. А «партнерські відносини» – уточнююче поняття, яке є логічним продовженням з іншими формами прояву [4]. Ми вважаємо, що це твердження не зовсім коректне. Партнерство - це дійсно широка категорія, яка стосується різних галузей промисловості і не є чимось чітко визначеним. Але партнерство - це не пояснювальний термін, який є логічним продовженням, а одне із можливих значень партнерства.

Найбільш точно пояснюють суть партнерства науковці, які пояснюють, що це господарський процес, при якому всі його учасники (споживачі, фірми, інвестори, держави) роблять певний вибір. Як зазначив професор Р. Коуза, економіка – це «наука про вибір». Тому головною метою партнерства є правильний вибір його напрямків, методів та форм на основі взаємної вигоди та рівності всіх сторін.

Можна виділити такі ознаки, які дають характеристику партнерським відносинам і є умовами для здійснення партнерства: спільність дій; незалежність суб'єктів; їх правова та соціальна рівність; взаємні інтереси; свобода вибору партнера; довіра; взаємна відповідальність.

Беручи до уваги вищезазначене, під час побудови довготривалих партнерських відносин варто зазначити такі переваги, як ефективно

використання ресурсів, зменшення адміністративних витрат, вдосконалення нововведень [13, 41].

Беручи до уваги наукові праці, для більш ширшої деталізації поняття партнерства, можна запропонувати таку його класифікацію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація поняття партнерства

За галузевою ознакою	– яке враховує специфіку окремих галузей (наприклад, в охороні здоров'я, промисловості, сільському господарстві, транспорті, торгівлі і т.ін.); – міжгалузеве, яке є основою партнерства в усіх галузях національної економіки.
За важливістю цілей	– стратегічне партнерство; – тактичне партнерство; – оперативне партнерство.
За масштабом функціонування	– партнерство на мікрорівні; – партнерство на мезорівні; – партнерство на макрорівні; – партнерство на мегарівні.
За сферою діяльності	– соціальне партнерство; – політичне партнерство; – економічне, й ін.
За суб'єктами	– два партнери, – три і більше партнерів.
За сферою дії	– локальне партнерство; – загальне партнерство.
За способом здійснення	– координаційне (довгострокове) партнерство; – виконавче (короткострокове) партнерство.
За формою оформлення	– письмова домовленість з оформленням відповідних юридичних документів; – усна домовленість.

Примітка. Складено автором за даними [14].

На кінці ХХ століття у галузі міжнародних відносин почали ширше застосовувати термін партнерства на практиці. Статусом партнера наділені країни, які входять у Європейський Союз, також прийняті міжнародні проекти, наприклад, «Програма партнерства в ім'я світу» (НАТО та незалежні держави). Україна прагне побудувати партнерські відносини з іншими країнами, про що свідчать такі міжнародні програми та договори як «Програма співробітництва між Міністерством культури України та Міністерством культури та спорту Грузії на 2019-2023 роки»; «Імплементацийний протокол між Кабінетом Міністрів України та Урядом Турецької Республіки щодо співробітництва в галузі географічної інформації» (2019 рік); «Меморандум про взаєморозуміння

між Урядом України та Урядом Держави Кувейт про співробітництво у молодіжній сфері, сфері фізичної культури і спорту» (2019 рік).

Інтеграція всіх країн у світовий ринок призводить до значного посилення конкуренції, змушуючи бізнес-сектор вибирати та впроваджувати стратегії, що базуються не стільки на конкуренції, скільки на розвитку довгострокових партнерств на рівні як вертикальних, так і горизонтальних зв'язків. Тому є досить популярним термін «міжнародне партнерство». Ю. Седляр вважає, що міжнародне партнерство характеризується «найвищим рівнем торгівельно-економічного співробітництва, взаємодопомогою зовнішньої економіки, позитивною динамікою та ефективністю контактів між державними, політичними, фінансовими та промисловими, військовими, науковими та культурними елітами. Це надійність механізмів вирішення спірних питань, це врешті решт, атмосфера довіри і взаєморозуміння»[15]. Короткий огляд поглядів економістів та експертів у зовнішньоекономічних відносинах, висловлене у дослідженні, проведеному Українським центром економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова, дозволяє нам так описати суть міжнародного партнерства: наявність взаємодії на міжнародному рівні, яка дозволяє партнерам, поєднуючи зусилля, досягти життєво важливих внутрішніх і зовнішньоекономічних стратегічних цілей [16].

Досить важливим фактором у розвитку міжнародного партнерства є його успішність та ефективність. Для цього необхідними складовими повинні бути:

- довіра (кожна сторона повинна бути впевнена у надійності та чесності партнера);
- наявність чіткої мети партнерства для міжнародних економічних відносин;
- наявність механізму досягнення визначеної мети;
- спільні цілі (вирішальну роль відіграють спільні інтереси фірм);
- подібність культур (дозволяє уникати конфліктів та миттєво приймати рішення);
- довготривалий характер взаємодії;

- контроль (передбачає наявність головного партнера).

Партнерські відносини є умовою для успішного функціонування організацій на міжнародних ринках. Варто зазначити, що формування відносин у Європі та в скандинавських країнах дещо відрізняється. На це впливає середовище, в якому вони зароджуються, економічні та соціальні умови. В таких країнах як Фінляндія, Швеція, Данія економіка створює умови для розвитку конкурентоспроможних підприємств, тому вони стійкі до глобалізації і менш схильні для утворення альянсів.

Потрібно зазначити, що суть поняття міжнародного партнерства і співробітництва дещо відрізняються. Партнерством слід назвати формою довгострокової міжнародної взаємодії між суб'єктами міжнародних економічних відносин, заснованої на чітко визначених принципах, яка шляхом створення спільної стратегії в деяких сферах діяльності спрямована на реалізацію економічних інтересів кожного партнера. Міжнародне партнерство є вужчим поняттям ніж співробітництво. Перше відноситься до конкретних та вузьких задачах, а друге направлене на більш глобальні питання у певній сфері [17, 36]. Варто проаналізувати спільні та відмінні риси цих понять (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Спільні та відмінні риси міжнародного партнерства та співробітництва

Спільні риси	Міжнародна сфера застосування.	
	Обов'язкове юридичне затвердження співпраці (договір, контракт, угода).	
	Спрямованість на досягнення мети, погодженої сторонами.	
	Результат розвитку міжнародних економічних відносин та інших зв'язків у сучасному світі.	
Відмінні риси	Міжнародне партнерство	Міжнародне співробітництво
	довготривала співпраця, зазначена конкретним строком дії	триває невизначений термін
	Вужче поняття	Ширше поняття
	Зосереджене на конкретних та вузьких задачах	Націлене на глобальні питання в певній сфері

Примітка. Складено автором за даними [17].

Звідси стає зрозумілим, що поняття міжнародне співробітництво є ширшим. Тривале та успішне співробітництво в певній галузі з часом може перетворитися на міжнародне партнерство. Тому міжнародне партнерство можна вважати різновидом співробітництва.

Механізм створення міжнародного партнерства включає наступні етапи [18]:

1. Створення важливих сфер партнерства, зрівняння ринкового середовища країн партнерів, виявлення сильних і слабких сторін партнерів;
2. визначення принципів та напрямів економічного партнерства;
3. формулювання цілей партнерства;
4. розробка стратегії досягнення цілей партнерства;
5. розробка програм реалізації цілей;
6. оцінка ефективності реалізації цілей.

Специфіка міжнародного партнерства ґрунтується на прозорості, стабільності, економічній обґрунтованості, рівноправності, взаємовигідності, довготривалості, взаєморозумінні, економічності.

Беручи до уваги досвід різних країн, зовнішньоекономічні зв'язки є важливим елементом для стабільного розвитку держави. Адже за допомогою міжнародних партнерських відносин можна розширити ринки збуту, диверсифікувати виробництво, отримати доступ до інформаційних, інформаційно-комунікаційних та біотехнологій, а також пришвидшити розвиток освітніх проектів та науки в цілому.

1.2. Основні форми міжнародного партнерства. Зміст зовнішньоекономічного договору

На сьогоднішній день все більше підприємств реалізують себе на зовнішніх ринках. Оскільки у міжнародному бізнесі виживають найсильніші, підприємства змушені розширюватися та шукати надійних стратегічних партнерів для доступу до ліцензій, технічних новинок, ноу-хау, патентів, нових

ринків збуту іншого підприємства; розширити свої розміри чи досягти синергії. Ці взаємовідносини мають різні форми, наприклад, спільне підприємство, злиття та поглинання, стратегічний альянс.

Всі форми кооперації мають свої особливості та відмінності. Кожна з них передбачає різний рівень ризику, капіталу та прибутку. Обрати форму співпраці є дуже важливим кроком для отримання максимального прибутку та розширення ринків збуту.

Багато українських вчених у своїх працях досліджували форми міжнародного партнерства. Наприклад, М. Білий [19], Ю. Кахович [20], В. Мозолін, О. Савіцька [21], І. Вівчар, М. Гороховатська, Я. Дропа [22].

Розглянемо детально такі форми зовнішньоекономічного партнерства як спільне підприємництво та стратегічний альянс.

Число спільних підприємств почало швидко зростати у зв'язку з збільшенням кількості багатонаціональних фірм. Як зазначає М. Чередниченко: «Спільні підприємства – це одна з форм найпрогресивніших комплексних форм довготермінового економічного, науково-технічного співробітництва, що ґрунтується на об'єднанні спільних інтересів, капіталів, раціоналізаторських пропозицій, маркетингових досліджень іноземних та вітчизняних підприємців та доповнює торгово-економічні відносини» [23, 78].

Згідно Закону України від 3 січня 2017 року № 1724-19 «Про зовнішньоекономічну діяльність» спільне підприємство «базується на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків» [24].

На підставі вказаного вище, можна охарактеризувати спільне підприємство як союз двох чи більше фірм, що засновують окрему юридичну особу, яка вдовольняє інтереси всіх сторін та має власний капітал. Також кожен із засновників надає свої знання, ресурси, навички, технології в певних відсоткових співвідношеннях, і в такому ж співвідношенні розділяються прибутки та витрати. Створення такого підприємства передбачає підвищення

рентабельності, проникнення на нові ринки, додаткові інвестиції, розширення експорту, залучення кваліфікованих кадрів, вступ до нових сфер та багато інших вигідних умов [25, с. 138]. Такі позитивні явища сприяють зростанню економіки країни.

Проте, можна виділити також негативні наслідки спільних підприємств. Вони можуть створюватися як прихована структура для протизаконних дій; здійснювати стимулюючий вплив на державне підприємництво, захоплюючи фінансові збереження у місцевій та іноземній валютах.

Потрібно зазначити, що в нашій державі розташована велика кількість спільних підприємств – більше 95% оборотної промисловості, з яких 22% – металообробка та машинобудування, 12% – деревообробна і целюлозно-паперова галузі [25, 143].

Прикладами спільних підприємств є об'єднання шведської компанії «Ericsson» з японською «Sony Corporation» та, як аслідок, випуск телефонів «Sony-Ericsson». Також компанії «Mazda» і «Ford» утворили спільне підприємство, як наслідок були створені нові марки автомобілей «Ford Mustang» та «Mazda RX».

Розглянемо наступну форму партнерських відносин – стратегічний альянс. Дослідники П. Дюссож та Б. Гаррет трактують цей термін як «об'єднання декількох незалежних підприємств, які збираються зайнятись специфічним виробництвом або хочуть завершити проект, використовуючи при цьому знання, матеріали та інші ресурси один одного, замість того, щоб запустити виробництво самостійно, не поділяючи ні з ким більше ризиків, прагнучи перемогти конкурентів та створити умови для злиття або приєднання компаній» [26, 56].

Охарактеризуємо це поняття як кооперацію двох чи більше компаній для досягнення спільних цілей. Зусилля альянсу направлені на одержання синергії, а кожен з учасників планує отримати кращий результат, ніж за самостійного функціонування. Також партнери вмотивовані такими сторонами співпраці як

розподіл ризиків, можливість доступу до нових ринків, спільні технології, економія на масштабі, зниження витрат.

Прикладами стратегічних альянсів є об'єднання «Nestle» з «Coca-Cola», як наслідок, вийшов новий продукт – чай «Nestea», який розробив «Nestle», але реалізовує «Coca-Cola». Союз компаній «Samsung» з «Intel» для розробки пристроїв оперативної пам'яті. ВАТ «Фармак» та «Eli Lilly» об'єдналися для виробництва рекомбінантного інсуліну під назвою «Фармасулін» на потужностях ВАТ «Фармак» за технологією швейцарської компанії.

Багато стратегічних альянсів створюють для одної вигоди, наприклад, для можливості застосовувати бренд чи торгову марку напарника, доступу до раніше невідомих технологій виробництва. У таблиці 1.3 зіставлено ці дві форм міжнародного партнерства.

Таблиця 1.3

Зіставлення понять спільного підприємства та стратегічного альянсу

Спільне підприємство	Стратегічний альянс
Самостійна юридична особа, створена двома чи більше підприємствами на певний час, для досягнення поставленої цілі.	Угода між двома чи більше підприємствами з різних країн, для досягнення власних цілей.
Засновники створюють окремий орган управління та не мають право самостійно впливати на рішення керівників спільного підприємства.	Підприємства, які входять у стратегічний альянс, не утворюють окремого органу управління та діють як окремі та незалежні компанії.
Обов'язково повинна бути Угода про створення спільного підприємства, в якій зазначаються цілі, завдання, матеріальне забезпечення підприємства, способи досягнення поставлених цілей, а також розміри вкладів засновників.	Не передбачає письмового підтвердження, об'єднання може бути обговореним зацікавленими компаніями.
Є складною формою стратегічного альянсу.	Є формою взаємовідносин або корпоративного партнерства.
Створюється як окрема юридична особа та реєструється в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України.	Не створюється окрема юридична особа.
Спрямоване на зниження ризиків ведення господарської діяльності.	Спрямоване на максимізацію прибутку.
Керівництво вибирається всіма засновниками.	Керівництво розподіляється між самими засновниками

Примітка. Складено автором на основі [26].

Від кожної форми партнерства сторони отримують вигоду для власного господарства. Якщо цілі спільного підприємства недосягнуті, воно отримує

збитки, проте засновники втрачають лише вкладені інвестиції. Для прикладу, в Україні заборонено володіти земельними ділянками іноземним підприємствам, тому виходом є заснування спільного підприємства з вітчизняним виробником. Стратегічні альянси створюються, для надання змоги кожному учаснику знайти нові стратегії для розвитку, створити конкурентоспроможні товари, дослідити нові ринки збуту для власних товарів.

Злиття та поглинання прогнозують співпрацю підприємств, проте мають відмінні риси. Такі форми партнерських відносин як злиття або поглинання передбачають реорганізацію підприємства.

За визначенням науковців П. Керімова та Ю. Петленко, злиття – це реорганізація на добровільній основі, за якої відбуваються зміни у складі засновників та об'єднання двох підприємств в одне; при цьому втрачається незалежність одного або двох об'єктів злиття [27, 116].

Також варто пояснити термін поглинання. Це вид злиття, при якому головна фірма залишається юридичною особою, а інша ліквідується та передає своє майно, борги, зобов'язання. Як наслідок, поглинаюча компанія збільшує свої активи, а її акціонерам надається право купити акції пропорційно пайовій участі кожного. У більшості випадків поглинання відбувається примусово [28, 56].

Прикладом поглинання є американська компанія CVS Health та страхова компанія Aetna. Угода передбачає боротьбу зі збільшенням витрат на охорону здоров'я, надаючи в аптеках CVS Health дешевші медичні послуги. Це дозволить захиститися від конкуренції з Amazon, яка теж хоче зайнятися продажем ліків.

Злиття передбачає співпрацю на постійній основі. При цьому материнські компанії втрачають статус суверенних, на відміну від спільного підприємства. Є декілька видів злиття: горизонтальне (об'єднання фірм з однаковим типом товару), вертикальне (злиття фірм з різними стадіями виробництва продукту), паралельне (компанії, які випускають взаємопов'язані товари), кругове (злиття

фірм з різних галузей, які не пов'язані між собою) та реорганізаційне (об'єднання компаній, задіяних в різних сферах бізнесу).

Варто сформулювати переваги та недоліки головних форм зовнішньоекономічного партнерства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки форм зовнішньоекономічного партнерства

	Переваги	Недоліки
Спільне підприємство	<ul style="list-style-type: none"> – Використання ресурсів партнера; – нові ідеї та досвід; – визначені терміни діяльності; – поділ витрат та ризиків; – гнучкість у веденні діяльності; – легкість виходу з об'єднання; – великі шанси на успіх; – можливість створення довгострокових ділових взаємовідносин; – скорочення витрат на маркетинг; – отримання можливості співпраці з іноземними підприємствами, використовуючи їхні сильні сторони. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність однієї мети у всіх учасників підприємства; – умовна рівність учасників (кожен учасник відповідає за свій обсяг роботи); – виникнення дисбалансу між активами, інвестиціями та виробництвом; – зіткнення різних культур; – потрібно багато досліджень та планування.
Стратегічний альянс	<ul style="list-style-type: none"> – Доступ до ресурсів партнера, капіталу, персоналу; – швидке просування нового товару на ринку; – надання змоги кожному партнеру зосередитися на діяльності, яка найкраще відповідає його можливостям; – отримання знань від партнерів; – швидкість на ринку; – полегшення доступу на світові ринки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Взаємозалежність між партнерами; – ризики втрат оперативного контролю на власному підприємстві та відкрити доступ до конфіденційної інформації; – культурні та мовні бар'єри між партнерами; – відсутність повної довіри, яка призводить до виникнення проблем в діяльності, непорозумінні між партнерами та виходу з альянсу
Злиття та поглинання	<ul style="list-style-type: none"> – Об'єднання контролю на ринках; – синергія, яка дає змогу підвищити вартість об'єктів; – економія за рахунок масштабів виробництва; – зниження ризиків в інноваційних проектах; – розширення конкурентних переваг за рахунок злиття з малою компанією, яка володіє унікальними технологіями та розробками; – легкість отримання кредитних ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Втрата досвідчених керівників; – професійна переорієнтація всього персоналу приєднаного підприємства; – надлишок персоналу в деяких відділах; – скорочення відділів, які займаються аналогічною діяльністю; – витрати на реорганізаційні перетворення підприємств.

Примітка. Складено автором за даними [28].

Можна зробити висновок, що вищезгадані форми партнерства мають переваги та недоліки. Але спільною загрозою для успішної діяльності усіх

форм є можливість виникнення конфліктних ситуацій. Головною перевагою є можливість співпраці з іншими партнерами під час прийняття бізнес-рішень.

Проаналізуємо підхід до виділення форм партнерських відносин в залежності від сфери застосування. Зокрема у сфері виробництва, товарообміну та торгівлі фінансів (Рисунок 1.1.)



Рис. 1.1. Форми міжнародного партнерства за напрямками підприємницької діяльності

Примітка. Складено автором за даними [25, 156].

Звернемо увагу на найпоширеніші форми міжнародного партнерства в Україні. Наприклад, проектне фінансування. Цей спосіб допомагає фінансувати інвестиційні проекти за умов, що виплати зобов'язань здійснюватимуться з грошового доходу об'єкта інвестиційної діяльності.

Ця форма допомагає збільшити вартість бізнесу, використавши для цього схеми фінансового проектування. Така форма відносин може фінансувати

капіталомісткі об'єкти на умовах приватно-державного партнерства. Вона має певні особливості (Рисунок 1.2.)

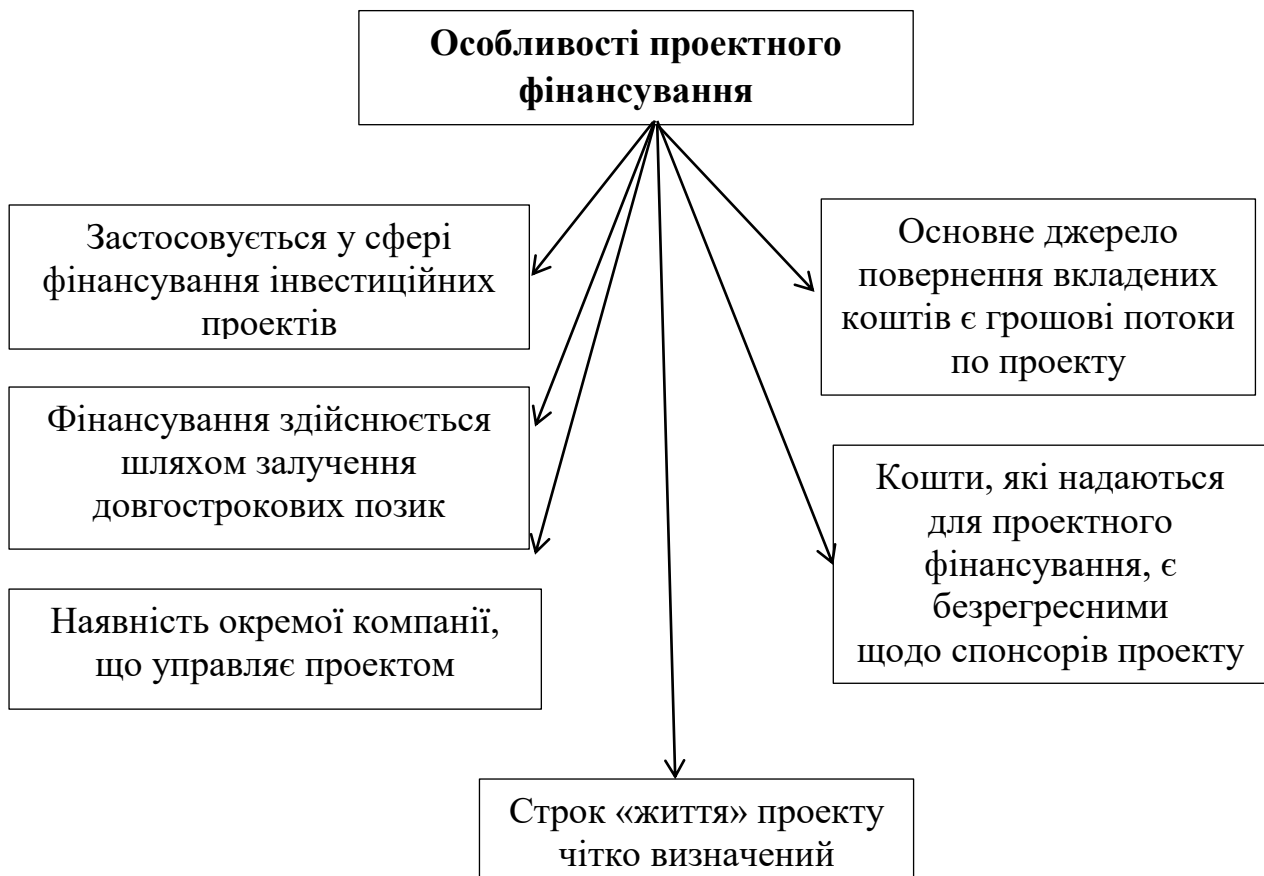


Рис. 1.2. Особливості проектного фінансування

Примітка. Складено автором за даними [29, 48].

Проектне фінансування не є дешевим, причиною високої ціни є проведення попереднього аналізу, до якого входять правовий, технологічний аналізи, визначення фінансової стабільності. Початок розвитку проектного фінансування потребує вкладення коштів на довготерміновій основі, а ситуація щодо обсягів довготермінового кредитування українськими банками на сьогодні гальмує увесь процес використання даної форми партнерських відносин між суб'єктами господарювання [29, 50].

На сьогоднішній день досить поширеною формою партнерських відносин є лізинг. Це підприємницька діяльність, при якій лізингодавець надає у користування на визначений термін майно лізингодержувачу, що спрямовано на інвестування власних чи залучених фінансових коштів [29, 51].

Можна виділити багато переваг та недоліків лізингу. Позитивним аспектом є те, що можна використовувати нові технології без великих затрат. Протестувати обладнання можна без попередньої купівлі. Лізинг оформляється швидше, ніж звичайна позика, вимоги щодо застави є значно лояльніші.

На противагу, лізинг є досить ризиковою справою. Тут існує таке явище, як ступіть невизначеності майбутнього результату.

Посилення конкуренції на міжнародних ринках спонукає велику частку підприємців до пошуку та застосування різних форм партнерських відносин.

Ще однією формою міжнародного партнерства є аутсорсинг. Він має на меті підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності. При цьому укладається контракт між аутсорсером і замовником, де перший зобов'язується виконувати деякі бізнес-функції замовника за зазначену плату [29, 48]. Є такі види аутсорсингових послуг: ІТ-аутсорсинг; фінансовий та бухгалтерський аутсорсинг; аутсорсинг маркетингу і збуту; аутсорсинг персоналу; аутсорсинг обслуговування нерухомості; аутсорсинг обслуговування клієнтів; аутсорсинг адміністрування; аутсорсинг логістичних послуг.

В Україні рівень трудових і природних ресурсів надзвичайно високий, але підприємства характеризується низькою конкурентоспроможністю. Це пояснюється неефективним використанням власних можливостей, що перешкоджає інтегруватися національній економіці в світову економічну систему.

Отже, партнерські відносини з тривалим терміном сприяють ефективному використанню ресурсів, зменшенню адміністративних витрат, підвищенню рівня взаєморозуміння, покращенню взаємозв'язку між партнерами, та загалом покращенню діяльності компанії.

Для юридичного підтвердження партнерських відносин, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності укладають зовнішньоекономічний контракт (договір). Згідно зі статтею 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічний договір (контракт) – це домовленість двох

або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності [24].

Законодавство України висуває певні вимоги до структури та змісту зовнішньоекономічного договору, які можуть бути змінені за згодою сторін, але лише таким чином, щоб цей договір не втратив свого предмета, мети та інших істотних умов, без узгодження яких він буде вважатися неукладеним. Отож розглянемо обов'язкові розділи такого контракту.

1. Найменування, номер договору, місце, дата його укладення. Ці дані використовуються для пояснення дати набрання чинності та виду договору (бартер, купівля-продаж, позики, послуги).
2. Преамбула. Указуються повні назви підрядників, за якими вони офіційно зареєстровані, імена посадових осіб, які підписують договір; короткі назви сторін («Замовник», «Продавець», «Покупець», «Постачальник»), особи, від імені яких укладено договір.
3. Предмет договору. У цьому пункті вказується продукт/послуга, що надається (вказіть назву, марку, клас або кінцевий результат наданої послуги). Якщо товар/послуга вимагає детального опису, він міститься у додатку (специфікації) і його наявність зазначається в тексті договору.
4. Кількість та якість товару (обсяги надання послуг). У цьому розділі вказується одиниця виміру товарів (тони, кілограми, штуки), кількість, якісні характеристики або конкретні розміри послуг.
5. Умови поставки товарів (приймання-передачі послуг). Основні умови доставки (відповідно до правил INCOTERMS), вид транспорту, конкретний термін доставки вантажів.
6. Ціна та загальна вартість контракту.
7. Умови та порядок розрахунків. (Валюта платежу, спосіб, порядок та умови фінансових розрахунків та гарантії зобов'язань сторін щодо взаємних платежів).

8. Умови приймання-передачі товару (послуг). Уточнюються умови та місце фактичної передачі товару та перелік супровідних документів.
9. Пакування та маркування. Характеристики упаковки товару (коробки, пакети, контейнери), маркування (найменування продавця та покупця, номер договору, призначення, розміри, особливі умови зберігання та транспортування тощо), а також, у разі необхідності, умови повернення упаковки.
10. Форс-мажорні обставини. У цьому розділі вказуються умови, за яких контракт не може бути виконаний (військові дії, стихійні лиха, ембарго, втручання уряду тощо). За таких обставин зобов'язання можуть бути частково або повністю не виконані під час надзвичайних ситуацій без додаткової фінансової відповідальності.
11. Санкції та реєламації. Встановлюється чітка сума та порядок застосування штрафних санкцій, відшкодування збитків, спричинених невиконанням або неналежним виконанням зобов'язань.
12. Урегулювання спорів. Порядок та умови вирішення спорів у судовому чи іншому порядку, з вказівкою конкретного органу або чітких критеріїв його визначення залежно від предмета та характеру спору.
13. Місцезнаходження (місце проживання), поштові та платіжні реквізити сторін.

Важливо вірно скласти зовнішньоекономічний контракт, щоб уникнути як суб'єктивних (формується контрагентами угоди) так і об'єктивних (не залежать від волі сторін) ризиків. Проаналізуємо детальніше суб'єктивні ризики, джерелом яких є неналежне визначення сторонами своїх обов'язків для всіх етапів угоди [Додаток Б].

Отож, укладання зовнішньоекономічного контракту складний та відповідальний процес, кожен окремий контракт – індивідуальний документ, який має враховувати специфіку діяльності, щоб уникнути всіх ризиків.

1.3. Критерії та методи вибору іноземного партнера при виході на зарубіжні ринки

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно не тільки якісний товар, ресурси, стратегію, але й наявність надійних партнерів. Це один з ключових чинників успіху підприємства при виході на міжнародний ринок. Тому потрібно ретельно та обґрунтовано ставитися до пошуку контрагентів, щоб в подальшому уникнути труднощів, втрат та непорозумінь.

Проблемам пошуку та вибору іноземного партнера присвячуються праці таких українських та закордонних науковців: Карпенко М. О., Кахович Ю.А., Мних Є.В., Ільчук П. Г., Рудента Е., Хеннінгссон Е. та інші.

Партнерами підприємства можуть стати різні організації, наприклад, постачальники, клієнти чи конкуренти. Це залежить від мети та цілей компанії.

Слід виділити наступні категорії компаній-партнерів[30]:

- конкуренти;
- «нейтралі»;
- потенційні партнери.

Постійний моніторинг та аналіз конкурентів дає вам змогу отримати інформацію, яка може передбачити конфлікт інтересів на ринку та бути використана для створення власної стратегії виходу на зовнішній ринок [31, 77].

Підприємства «нейтралі» - це підприємства інших галузей; підприємства, інтереси яких не перетинаються на даному ринку; компанії, що пропонують подібну продукцію для продажу на різних ринках. Фірма може співпрацювати з «нейтралом» для боротьби зі спільним суперником.

Потенційні компанії-партнери мають спільні інтереси у просуванні товарів, виробництва, послуг та продажу. Існує чотири типи потенційних підприємств-партнерів: комерційні, промислові, логістичні, страхові (залежно від спеціалізації та виду бізнесу). При вирішенні виходу на зарубіжний ринок, підприємство досягає ефективної зовнішньоекономічної діяльності при виконанні таких етапів:

1. Вибір характеру зовнішнього договору.
2. Визначення предмета договору.
3. Визначення характеру предмета договору.
4. Вибір країни-партнера ЗЕД.
5. Детальне обстеження та оцінка потенційного партнера.
6. Прийняття рішення про виконання зовнішньоекономічної угоди.

Різні вчені пропонують проводити оцінку та вивчення партнера по різному. Наприклад, вчений М. О. Карпенко виділяє такі методи пошуку партнера:

- аналіз ринку за формою кабінетного дослідження, або здійснення обстеження;
- "байдужий збір замовлень" – систематична робота за певною схемою: телефонні переговори з всіма підприємствами, або з підприємствами певного сегменту;
- рекомендації клієнтів: прості поради, рекомендації з використанням імені клієнта і посиланням на нього;
- контакт з особами, які за рахунок посади розуміються в конкретних галузях торгівлі та промисловості про наявні підприємства;
- дослідження товару для пошуку нових сегментів, що відповідають вимогам нових ринків та клієнтів [32].

Інформація, яка буде отримана під час такого аналізу є важливою. Але тут не врахована інформація про фінансовий стан, яка є досить важливою. Її можна проаналізувати у фінансовій звітності. Пасив балансу дає змогу оцінити зарубіжні фірми за платоспроможністю. Компанія, яка має вищий власний капітал є привабливішою для співпраці.

Також потрібно звернути увагу на структуру коштів. Якщо переважають позичені кошти (приріст довго- і короткострокової заборгованості), то в майбутньому компанія буде витратити значну частку грошей на їх погашення та має шанси стати банкрутом, що не є хорошою ереспективою для партнерських відносин. Хорошим показником є направлення грошових коштів

на капіталовкладення, збільшення рахунків в банках, придбання цінних паперів, що швидко реалізуються.

Також дуже важливим є організаційна форма майбутнього контрагента, яка визначає:

- характер і регулярність звітності;
- структуру органів управління;
- умови оподаткування фірми;
- умови, що визначають відповідальність фірми за її зобов'язаннями.

Багато іноземних експертів, а все частіше і українських, застосовують правило шести "СІ" для проведення аналізу ділового партнера: Character (характер позичальника), capacity (фінансові можливості), capital (капітал, грошові кошти), collateral (забезпечення), condition (загально-економічні умови), control (контроль) [33, с.152].

Кожен компонент описує ту чи іншу сторону діяльності контрагента та надає інформацію для оцінки майбутніх результатів. Підсумуємо таку методику у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Схема проведення аналізу потенційного контрагента за правилом шести "СІ"

Характер	Підприємницька історія та рейтинг клієнта. Досвід роботи інших кредиторів з клієнтом. Наявність серед керівників осіб з правом другого підпису. Досвід клієнта в складанні планів та прогнозів. Мета співпраці з компанією.
Здатність	Характеристика клієнта: юридичний статус, засновники, основна діяльність тощо. Наявність статутних документів. Дієздатність клієнта і гарантів.
Грошові кошти, капітал	Продаж, прибуток, дивіденди в звітному періоді у порівнянні з минулими. Забезпеченість власними коштами. Наявність аудиторського висновку. Кредиторська та дебіторська заборгованість. Структура капіталу та рівень левериджу. Останні зміни в обліку. Динаміка цін на акції. Контроль за витратами.

Продовження таблиці 1.5

Забезпечення	Право власності на активи. Термін служби активів. Залишкова вартість необоротних активів. Борги, обмеження. Зобов'язання за лізингом та закладні. Наявність страхування. Гарантії. Банк клієнта.
Загальноекономічні умови	Рейтинг у галузі, частка ринку. Конкурентоспроможність. Довгострокові прогнози для галузі і клієнта. Умови на ринку праці. Чутливість до змін. Вплив інфляції на клієнта.
Контроль	Підприємницьке законодавство. Правила ведення операцій. Інформація сторонніх експертів про прогнозовані зміни у економічному становищі. Договір. Наявність у клієнта необхідної документації.

Примітка. Складено автором за даними [33].

На основі наукових праць вітчизняних авторів, представимо механізм вибору контрагента, який включає 7 етапів [Додаток В].

На організаційному етапі формується мета та робоча група (спеціаліст з маркетингу, економіст, юрист, фахівець з ризик-менеджменту).

На другому етапі (підготовчому) потрібно зібрати всю наявну інформацію про майбутніх контрагентів (звітність, відгуки, розташування) та проаналізувати можливі види відносин з підприємством.

На третьому етапі варто здійснити оцінку фінансового стану та здійснити висновки щодо короткострокової чи довготривалої співпраці.

Аналіз товару та іміджу компанії допоможе оцінити якість продукції, після продажного обслуговування; строки, умови, варіанти оплати за продукцію (у разі вибору постачальника).

На п'ятому етапі (аналіз договорів) слід розробити та запропонувати умови договору, які є найоптимальнішими.

Проведення переговорів є важливим етапом, який допоможе сформулювати остаточне враження про контрагента та дасть можливість обрати найкращу форму партнерства.

Останній етап має бути заключним та узагальнюючим, наслідком якого стає підписання договору.

Виділяють такі вимоги до потенційних партнерів під час пошуку [34]:

- позитивні наслідки співпраці;
- спільні риси підприємств;
- співпадіння стратегії і цілей;
- позитивний імідж;
- відсутність ризиків при майбутній співпраці;
- локація;
- вдалий досвід попередніх співпраць.

Вчені В. Г. Щербак та А. П. Лозенко виокремлюють п'ять головних аспектів діяльності, які потрібно досконало проаналізувати при виборі майбутнього партнера [35, 60].

1. Юридично-правовий. Потрібно здійснити детальний аналіз інформації про юридичний статус контрагента, історію зобов'язань за договором, виконання законодавства, спосіб ведення господарської діяльності.

2. Техніко-технологічний. Відомості про технології, які використовують у виробництві, рівень забезпечення товаром високої якості, технічний рівень.

3. Науково-технічний аспект. До даного критерію входять патенти, ліцензії, витрати для проведення наукових та дослідницьких робіт, їх бюджет.

4. Організаційний. Відомості про гнучкість підприємства у зовнішньому середовищі, рівень менеджменту, інформація про керівний склад.

5. Економічний. Економічна стійкість, конкурентоспроможність, ефективність використання фінансових ресурсів, здатність виконати зобов'язання відносно платежів.

Важливо пам'ятати про крос-культурні розбіжності та національні особливості, які можуть призвести до серйозних непорозумінь та труднощів [36, 18]. Для уникнення таких проблем потрібно вивчити особливості культури контрагента, стереотипи, упередження, стиль спілкування.

Для успішного подолання вищезгаданих розбіжностей варто дотримуватися таких правил [37]:

- створення спільної ділової мови для набуття знань та досвіду партнерів з урахуванням їх відмінностей у робочій культурі;

- поєднання знань, цінностей та досвіду партнерів для досягнення цілей партнерства;

- створення та підтримка відкритої атмосфери для партнера, яка сприяє взаємодії культур та вільному об'єднанні знань.

Для українських організацій створення міжнародних партнерських відносин дає поштовх для використання новітніх технологій, покращення управлінських навичок, зниження ризику і підвищення конкурентоспроможності. Для зарубіжних підприємств вигодами є зниження виробничих витрат, використання дешевої робочої сили, вихід на нові ринки.

Висновки до розділу I

Довгострокові міжнародні партнерські зв'язки є важливим інструментом для функціонування на міжнародній арені, досягнення стратегічних цілей, збільшення прибутку та посиленню конкурентних переваг.

На основі досліджень вітчизняних та іноземних науковців можна зробити висновок, що міжнародне партнерство – це наявність взаємодії на міжнародному рівні, яка дозволяє партнерам, поєднуючи зусилля, досягти життєво важливих внутрішніх і зовнішньоекономічних стратегічних цілей.

Виділяють такі головні форми міжнародного партнерства: спільне підприємство, стратегічний альянс, злиття та поглинання. Всі вони мають особливості, переваги та недоліки, різні рівні ризику, капіталу та прибутку. Обрати форму партнерства є дуже важливим кроком для отримання максимальної вигоди та розширення ринків збуту.

Важливим етапом на шляху до становлення міжнародних партнерських відносин є укладення зовнішньоекономічного договору, який важливо вірно скласти для уникнення суб'єктивних і об'єктивних ризиків.

Зупиняючись на процесі вибору потенційного іноземного партнера варто виділити три категорії: конкуренти, «нейтралі», потенційні партнери. Кожна з них має свої переваги та потребує детального моніторингу для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Загальна відповідність фірми для співпраці оцінюється за допомогою репутації, розміру, досвіду, фінансової стабільності підприємства. Багато експертів застосовують правило шести “Сі” для проведення аналізу ділового партнера. Кожен компонент описує певну сторону діяльності та надає інформацію для оцінки майбутніх результатів.

Механізм вибору контрагента включає 7 етапів: організаційний, підготовчий, фінансовий аналіз, аналіз товару та іміджу, аналіз договорів, проведення переговорів, результативний.

Разом з тим, потрібно пам'ятати про культурні особливості при виборі контрагента, тобто традиції, ментальність, духовні цінності, які є наслідком тривалого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА ПРИКЛАДІ ПП «РЕЖАНС ПОЛІСАЖ»

2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності ПП «Режанс Полісаж»

Приватне підприємство «Режанс Полісаж» працює на ринку 9 років, було засноване у 2011 році. Співпрацює з швейцарською компанією «REGENCE PRODUCTION SA» та проводить операції з давальницькою сировиною. Знаходиться у місті Тернопіль по вулиці Лук'яновича 12. Головна діяльність компанії – це обробка годинникових деталей з давальницької сировини. Підприємство має затверджений статут, відокремлене майно, виробничі та невиробничі фонди, самостійний баланс, рахунки в банках, печатку з найменуванням та фірмові бланки. У своїй діяльності керується діючим законодавством, статутом та рішеннями керівних органів ПП «Режанс Полісаж» та «Regence Production SA». Статутний фонд від дати реєстрації збільшився на 2 000 000 грн. приблизно у 2 рази, і дорівнює 4 500 000 грн.

На сьогоднішній день компанія «Regence Production SA» є виробником годинників з нестандартних матеріалів. У ході виробництва виконується заміна стандартного скла в годиннику, здійснюється обробка будь-яких матеріалів: золото, сталь, титан, тантал, срібло, паладій, платина. Компанія виробляє наручні годинники з натуральних матеріалів таких, як онікс, опал, малахіт, обсидіан, бірюза, азурит, італійський мармур та цінні породи дерева. Виробництво унікального дизайну годинників є результатом такого технологічно трудомісткого процесу.

Над створенням нових дизайнів та розробкою унікальних моделей працюють провідні дизайнери компанії. В асортименті зустрічаються як годинники класичного типу, так і модернізовані. Така політика компанії направлена на широкий спектр покупців різних вікових категорій. Багаторічний

досвід і власні розробки націлені на найвищу якість і максимальну відповідність вимогам клієнтів щодо сервісного обслуговування.

Переважно годинники компанії «REGENCE PRODUCTION SA» реалізуються в Німеччині та Японії. Також, досить велика частка продажів припадає на Швейцарію, де компанія співпрацює з широкою мережею ювелірів і посередників, забезпечуючи, таким чином, третину товарообігу компанії. Компанія успішно співпрацює з іноземними партнерами, серед яких ПП «Режанс Полісаж».

Українське підприємство приймає замовлення на обробку годинникових деталей від різних відомих брендів: Chopard, Patek Philippe, Girard Perregaux, Ullyse Nardin, Bucherer, Neant, Roger Dubuis, Louis Vuitton, Rolex, Omega та ін.

Основний вид діяльності приватного підприємства згідно КВЕД:

46.19 діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Інші види діяльності:

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;

25.62 Механічне оброблення металевих виробів;

26.52 Виробництво годинників;

64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення).

Контроль виробництва в ПП «Режанс Полісаж» здійснюється за вертикально-інтегрованою системою. Вертикальна інтеграція утворюється між фірмами, що займаються виробництвом на різних стадіях єдиного технологічного ланцюга. Над цими фірмами встановлюється контроль з боку однієї компанії. При цьому до початкової вартості продукції приєднується додана вартість, а продукція пересувається по ланцюгу до кінцевого споживача [38, с. 20].

ПП «Режанс Полісаж» самостійно вирішує питаннях, які стосуються операційної діяльності, здійснення операцій з імпорту/експорту та сплату податків, вибору обсягу закупок, а також управління трудовим потенціалом. Зі

сторони швейцарської компанії здійснюється контроль якості та термінів виконання робіт.

Елементами організаційної структури ПП «Режанс Полісаж» є функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією. Організаційна структура ПП «Режанс Полісаж» відображена на рис. 2.1.

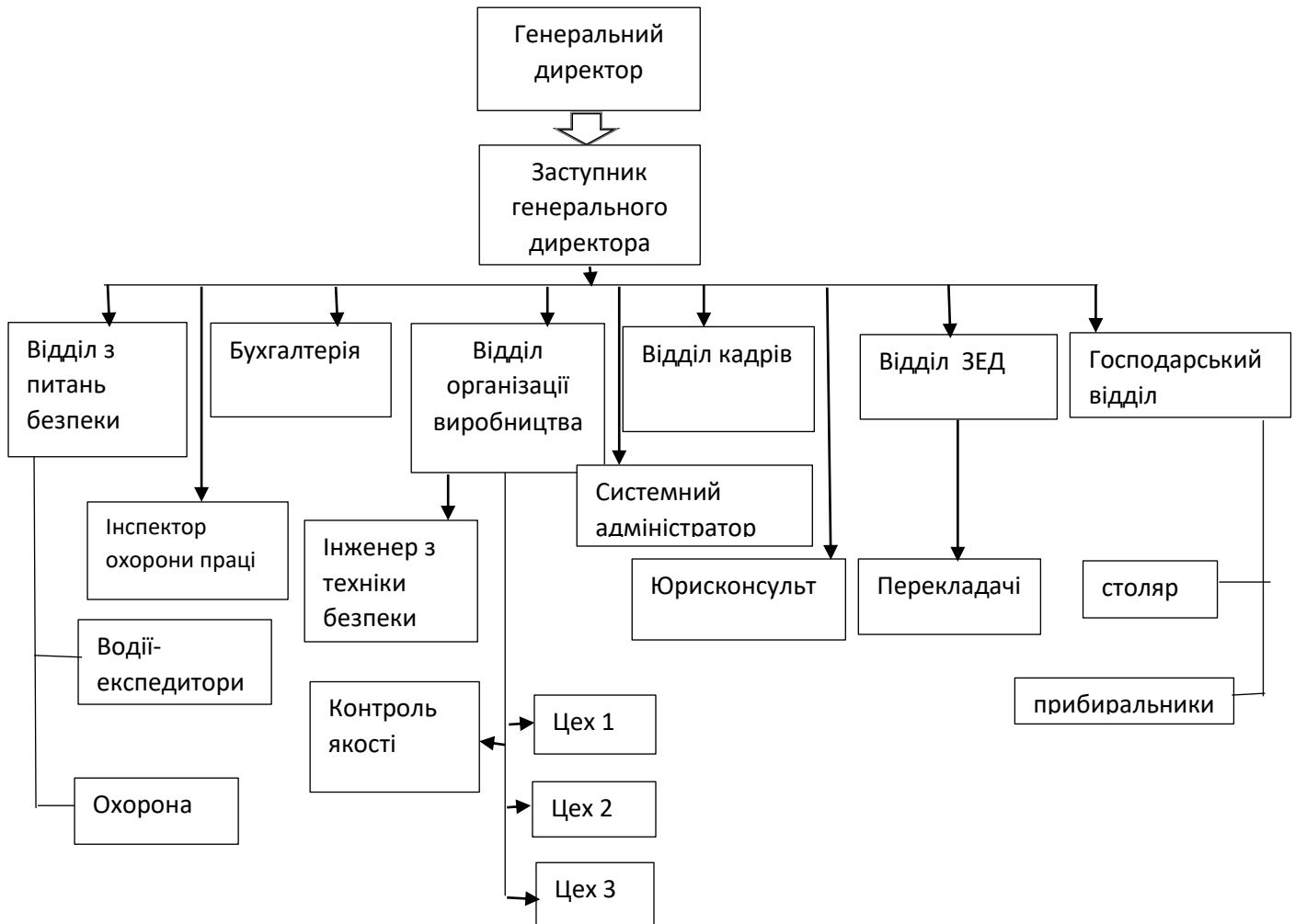


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Режанс Полісаж»

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Представлена організаційна структура характеризується функціонально-лінійним типом зв'язків, і в сучасних умовах є найбільш раціональною з точки зору реалізації завдань і цілей, які ставляться. Особливістю даного типу побудови системи управління є те, що вона дозволяє оперативно приймати управлінські рішення; підвищує персональну відповідальність; помагає

швидкому здійсненню управлінських рішень за рахунок ієрархічності; підвищує професійний рівень вирішення завдань спеціалістами.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначена ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт. Якісний склад персоналу характеризується професійною, віковою структурою та стажем роботи.

На підставі чисельності та заробітної плати працівників можна зробити висновок, що середні показники зарплати на підприємстві є вищі середнього [Додаток Г].

Також проаналізуємо темпи приросту чисельності працівників та рух трудових ресурсів на підприємстві за останні три роки. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Темпи приросту працівників

№ з/п	Показники	Роки			Темп приросту 2018/2017, %	Темп приросту 2019/2018, %
		2017	2018	2019		
1	Середньооблікова чисельність працівників	89	104	107	14,42	2,8
2	Прийнято протягом року нових працівників	20	21	6	4,76	-250
3	Вибуло працівників	11	6	3	-83,34	-100
	з них: за власним бажання, за прогул чи інші порушення трудової дисципліни	9	4	2	-	-
4	Оборот працівників	31	27	9	-14,81	-200

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

У вищезазначеній таблиці ми проаналізували темпи приросту працівників за 2017-2019 роки. Варто зазначити, то оборот працівників знижується, що позитивно впливає на якість виконаної роботи та діяльність підприємства загалом. На основі даних з таблиці, розрахуємо коефіцієнти руху трудових ресурсів за такими формулами.

Коефіцієнт обороту працівників з прийняття (K_n): відношення прийнятих працівників ($Ч_n$) до середньої кількості працівників ($Ч_{сеп}$) [39, 154]:

$$K_n = Ч_n / Ч_{сеп} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт плинності кадрів зі звільнення (K_3): відношення кількості працівників, звільнених з організації за визначений період ($Ч_3$) до середньої кількості працівників за даний період ($Ч_{\text{сеп}}$):

$$K_3 = Ч_3 / Ч_{\text{сеп}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів (K_{30}): відношення загальної кількості прийнятих ($Ч_{\text{п}}$) та звільнених працівників за визначений період ($Ч_3$) до середньооблікової кількості працівників за визначений період ($Ч_{\text{сеп}}$) [39, 201]:

$$K_{30} = \frac{(Ч_{\text{п}} + Ч_3)}{Ч_{\text{сеп}}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пк}}$): відношення кількості працівників, що звільнилися з організації ($Ч_3$), (за мінусом неминуче звільнених ($Ч_{\text{нз}}$)), до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ($Ч_{\text{сеп}}$):

$$K_{\text{пк}} = \frac{(Ч_3 - Ч_{\text{нз}})}{Ч_{\text{сеп}}} \quad (2.4)$$

Таблиця 2.2

Аналіз руху трудових ресурсів на підприємстві

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний показник приросту 2018/2017 рр	Абсолютний показник приросту 2019/2018 рр
		2017	2018	2019		
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,225	0,202	0,056	-0,023	-0,146
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,124	0,058	0,028	-0,066	-0,03
3	Коефіцієнт загального обороту	0,348	0,260	0,084	-0,088	-0,176
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,022	0,019	0,009	-0,003	-0,01

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Якісний аналіз руху кадрів на фірмі передбачає ефективну систему управління персоналом. Спостерігається тенденція до зменшення коефіцієнту плинності кадрів, що вказує на ефективне управління внутрішнім потоком персоналу, а отже, на підвищення ефективності, продуктивності та лояльності персоналу.

У виробничих приміщеннях підприємства проводять операції переробки, а саме: полірування, очистки і контролю годинникових деталей з дорогоцінних металів.

Технічне обладнання, яке використовується у процесі обробки виключно швейцарське або німецьке:

- полірувальні станки - Bates Sarl PLM 250/1Mv;
- шліфувальні станки CNJ Duret;
- ультразвукова миюча машина для промивання та просушування деталей;
- лазерна машина для дорогоцінних металів;
- контроль за правильністю виконаної роботи – лупа, лампа денного світла, пінцет.

Технологічний процес не передбачає використання українських товарів, окрім води, енергоносіїв (електроенергії) та розхідних матеріалів (полірувальних паст, дисків, абразивних палочок, щіток, напальчників латексних, шкіряних наперстків, рукавиць), що в подальшому передаються замовнику.

Згідно контракту, строк виконання замовлення не повинен перевищувати 360 днів з дня отримання товарів для переробки у зв'язку із збором та передачею відходів замовнику. На кожен етап обробки відводиться певний час. Наприклад, орієнтовні витрати часу на полірування, шліфування, сатинування 5-15 днів; процес фетрування, надання відблиску 3-10 днів; очистка 1-3 дні; контроль 1-3 дні.

ПП «Режанс Полісаж» забезпечує облік та зберігання відходів від дорогоцінних металів, які появляються при здійсненні операцій з обробки (відповідно до технологічного процесу пил дорогоцінних металів утворюється та осідає на розхідних матеріалах та підручних засобах - рукавицях, фетрах, полотнах, дисках, відходах пасти, фільтрах, наждачному папері, наждачних напильниках, щітках, скотчі, наперстках латексних, наперстках шкіряних і т.д).

У своїй діяльності ПП «Режанс Полісаж» використовує стратегію фокусування, яка передбачає зосередження зусиль на певних сегментах споживчого ринку або на окремих областях чи регіонах географічного ринку. Увага компанії сфокусована на виробництві продукції високої якості та зміцненні взаємин з партнерами для довготривалої співпраці.

Важливим аспектом у роботі компанії є постачання. Такі складові як терміни виконання договору, якість продукції, відсутність браку, наявність запасів, стабільність виробництва – залежать від обсягу та якості поставленої сировини. Багато науковців присвятили свої роботи саме логістиці, оскільки матеріальне забезпечення підприємства посідає вагомий роль, воно здійснює вплив на мережу постачання, транспортні перевезення, враховує ситуацію на міжнародних ринках (умови митного регулювання, стандарти якості, пільги) та цінові бар'єри у ринковому середовищі.

Відповідно до контракту №105/1-01-2015 від 05 січня 2015 року про переробку годинникових деталей та інших виробів з коштовних металів, замовник («REGENCE PRODUCTION SA», Швейцарія) постачає товари для переробки на умовах DDU, поставки продуктів переробки здійснюються виконавцем (ПП «Режанс Полісаж», м. Тернопіль) замовнику на умовах FCA, згідно ІНКОТЕРМС 2010. Копії рахунків – проформ, а також будь-яке інше свідоцтво відповідності надсилаються електронною поштою або факсом.

Приймання продуктів переробки в виконавця проходить партіями, при цьому виконавець готує і пересилає з кожною партією рахунок-проформу, який містить назву, матеріал виготовлення, кількість, вагу, ціну, вартість товару. Копії рахунків – проформ також надсилаються до замовника електронною поштою або факсом [Додаток Д].

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПП «Режанс Полісаж»

Фінансовий стан підприємства визначається набором показників, що відображають наявність, стан, розташування та використання ресурсів

підприємства, а також його можливості, як реальні, так і потенційні фінансові. Це безпосередньо впливає на ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Основним звітним документом компанії є баланс (звіт про фінансовий стан), який дозволяє проаналізувати та оцінити найважливіші ознаки компанії [Додаток Е]. При аналізі балансу рекомендується використовувати горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності. Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні фінансових даних компанії за 2 періоди у відносних та абсолютних показниках.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз балансу ПП «Режанс Полісаж»

	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Відносне відхилення, %
Актив				
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Незавершені капітальні інвестиції	420	856	436	103,8%
Основні засоби	2 935	3 283	348	11,9%
Основні засоби: первісна вартість	5 756	6 971	1215	21,1%
Основні засоби: знос	2 821	3 688	867	30,7%
Усього за розділом I	3 355	4 139	784	23,4%
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Запаси	3 197	2 882	-315	-9,9%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	243	352	109	44,9%
Інша поточна дебіторська заборгованість	54	196	142	263%
Гроші та їх еквіваленти	2 463	3 678	1215	49,3%
Витрати майбутніх періодів	325	308	-17	-5,2%
Інші оборотні активи	2	2	-	-
Усього за розділом II	6 284	7 418	1134	18%
Баланс	9 639	11 557	1918	19,9%
ПАСИВ				
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал	4 500	4 500	-	-
Додатковий капітал	1200	1 190	-10	-0,8%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(693)	(380)	-313	-45,2%
Неоплачений капітал	584	102	-482	-82,5%
Усього за розділом I	4423	5 208	785	17,7%
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ				
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2 648	3 449	801	30,2%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	950	961	11	1,2%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	311	381	70	22,5%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	1 160	1 425	265	22,8%
Поточні забезпечення	91	94	3	3,3%
Інші поточні зобов'язання	56	39	-17	-30,4%

Усього за розділом III	5 216	6 349	1 133	21,7%
Баланс	9 639	11 557	1918	19,9%

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Наведені розрахунки дозволяють зробити висновки, що загальна сума активів збільшилася на 1918 тис.грн., або більше ніж на 19%. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу необоротних активів (+784 тис.грн, або 23,4%) та капітальних інвестицій (+103,8%), що означає економічне зростання фірми та підвищення активності на ринку.

Підвищення частки оборотних активів у відносній величині на 18% є позитивним явищем, що зменшує ризик компенсації авансового капіталу та підвищує його віддачу внаслідок прискорення оборотності оборотних коштів.

Позитивним явищем є абсолютний приріст (1215 тис.грн.), збільшення частки на 49,3% грошових коштів та їх еквівалентів. Збільшення дебіторської заборгованості погіршує характеристики фінансового стану за рахунок вилучення коштів з обороту, проте свідчить про надходження коштів у наступних періодах.

При аналізі пасивів варто відзначити що зобов'язання підприємства збільшилися. Зокрема значно зросла заборгованість за розрахунками з оплати праці (+30,2%), зі страхування (+22,5%), та з бюджетом (+1,2%).

За рахунок вибуття необоротних активів можемо спостерігати незначне зменшення додаткового капіталу на 0,8 %. Частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів зменшилась на 45,2%, що свідчить про ділову активність фірми.

На кінець звітнього року ми можемо спостерігати позитивні зміни в зменшенні заборгованості власників за внесками до статутного капіталу в абсолютній величині на 785 тис. грн., що в кінцевому результаті дає змогу збільшити власний капітал на 17,7 %, попри зменшення додаткового капіталу і нерозподіленого прибутку.

Вертикальний аналіз дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані і тенденції її зміни [40, 265]. Загальну суму балансу

приймають за 100% і кожену статтю фінансової звітності представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Вертикальний аналіз балансу ПП «Режанс Полісаж»

	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року	Відхилення, %
Актив					
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Незавершені капітальні інвестиції	420	856	4,4%	7,4%	3%
Основні засоби	2 935	3 283	30,4%	28,4%	-2%
Основні засоби: первісна вартість	5 756	6 971	59,7%	60,3%	0,6%
Основні засоби: знос	2 821	3 688	29,3%	31,9%	2,6%
Усього за розділом I	3 355	4 139	34,8%	35,8%	1%
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	3 197	2 882	33,2%	24,9%	-8,3%
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	243	352	2,5%	3,04%	0,54%
Інша поточна дебіторська заборгованість	54	196	0,6%	1,7%	1,1%
Гроші та їх еквіваленти	2 463	3 678	25,6%	31,8%	6,2%
Витрати майбутніх періодів	325	308	3,4%	2,7%	-0,7%
Інші оборотні активи	2	2	0,02%	0,02%	-
Усього за розділом II	6 284	7 418	65,2%	64,2%	-1%
Баланс	9 639	11 557	100%	100%	-
ПАСИВ					
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Зареєстрований капітал	4 500	4 500	46,7%	38,9%	-7,8%
Додатковий капітал	1200	1 190	12,4%	10,3%	-2,1%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(693)	(380)	7,2%	3,3%	-3,9%
Неоплачений капітал	584	102	6,1%	0,9%	-5,2%
Усього за розділом I	4423	5 208	45,9%	45,1%	-0,8%
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ					
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	2 648	3 449	27,5%	29,8%	2,3%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з бюджетом	950	961	9,9%	11,6%	1,7%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками зі страхування	311	381	3,2%	3,3%	0,1%
Поточна кредиторська заборгованість за: розрахунками з оплати праці	1 160	1 425	12,03%	12,3%	0,27%
Поточні забезпечення	91	94	0,9%	0,8%	-0,1%
Інші поточні зобов'язання	56	39	0,6%	0,3%	-0,3%
Усього за розділом III	5 216	6 349	54,1%	54,9%	0,8%
Баланс	9 639	11 557	100%	100%	-

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

За даними таблиці, зробимо висновок, що частка оборотних активів (64%-65%) в балансі досліджуваного підприємства перевищує частку необоротних. Але впродовж досліджуваного періоду спостерігається незначне скорочення на

1%, що свідчить про зменшення розмірів виробництва, запасів, та негативно впливає на показники ліквідності та фінансової стійкості. Частка основних засобів збільшилася на 1% протягом досліджуваного періоду, що свідчить про незначне розширення матеріально-технічної бази.

Щодо аналізу структури пасивів, то у кінці 2019 році вони склалися з 45,1% власного капіталу від загальної суми пасивів і 54,9% з поточних зобов'язань. Довгострокових зобов'язань фірма не має. Частка власного капіталу не є високою. Це свідчить про низькі показники фінансової стійкості, присутній ризик стати банкрутом. Позитивним явищем є зменшення частки неоплачуваного капіталу (-5,2%) та непокритого збитку (-3,9%).

Для точнішого аналізу фінансового стану ПП «Режанс Полісаж» варто оцінити його ліквідність та платоспроможність [41, 85]. Для цього проаналізуємо баланс, порівнявши окремі групи активів різного рівня ліквідності з короткостроковими зобов'язаннями з пасиву, які згрупуємо за ступенем терміновості погашення у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності балансу ПП «Режанс Полісаж», тис.грн.

Актив (назва групи)	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив (назва групи)	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						На початок періоду (гр.1-гр.3)	На кінець періоду (гр.2-гр.4)
А	1	2	Б	3	4	5	5
Високоліквідні (А1)	2 463	3 678	Найтерміновіші (П1)	2 421	2 767	+42	+911
Швидко ліквідні (А2)	297	548	Короткострокові (П2)	2 704	3 488	-2 407	-2 940
Повільно ліквідні (А3)	3 524	3 192	Середньострокові (П3)	91	94	+3 433	+3 098
Важко ліквідні активи (А4)	3 355	4 139	Довгострокові (П4)	4 423	5 208	-1 068	-1 069
Баланс	9639	11557		9639	11557	*	*

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Проаналізуємо дані Таблиці 2.5, порівнявши підсумки груп активів і пасивів. На початок періоду: $A1 > П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$. На кінець періоду: $A1 > П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$.

Отже, дане підприємство є відносно ліквідним. Вартість високоліквідних активів перевищує суму найбільш термінових боргів на 911 тис. грн. на кінець звітнього періоду. Тому фірма в змозі погасити термінові борги на час складання звітності. Проте, сума швидко ліквідних активів є значно меншою за суму короткострокових боргів (-2940 тис. грн.). Тому є ризик для підприємства залишитись неплатоспроможним. Сума повільно ліквідних активів (3192 тис. грн.) перевищує середньострокові борги (94 тис. грн.) на 3 098 тис. грн., що гарантує платоспроможність у середньостроковій перспективі. Сума важко ліквідних активів є меншою за суму довгострокових зобов'язань (-1 069 тис. грн.), що забезпечує стійкість фірми у довгочасній перспективі.

На підставі проведеного вище аналізу, оцінимо поточну і перспективну ліквідність підприємства в абсолютних величинах за наведеними нижче формулами [41, 86].

$$\text{Поточна ліквідність: } \text{ТЛ} = (A1+A2) - (П1+П2) \quad (2.5)$$

$$\text{Перспективна ліквідність: } \text{ПЛ} = A3 - П3 \quad (2.6)$$

Поточна ліквідність ПП «Режанс Полісаж» становить:

- на початок звітнього періоду:

$$\text{ТЛ}_п = (2\,463 + 297) - (2\,421 + 2\,704) = -2\,365 \text{ тис. грн.}$$

- на кінець звітнього періоду:

$$\text{ТЛ}_к = (3\,678 + 548) - (2\,767 + 3\,488) = -2\,029 \text{ тис. грн.}$$

Перспективна ліквідність ПП «Режанс Полісаж» становить:

- на початок звітнього періоду:

$$\text{ПЛ}_п = 3\,524 - 91 = 3\,433 \text{ тис. грн.}$$

- на кінець звітнього періоду:

$$\text{ПЛ}_к = 3\,192 - 94 = 3\,098 \text{ тис. грн.}$$

Отже, розрахунки свідчать про відсутність поточної ліквідності на початок та кінець звітнього періоду. Найбільш ліквідні активи не перекривали відповідні пасиви на суму 2 029 тис. грн. на кінець звітнього періоду. Проте, можемо спостерігати перспективну ліквідність балансу, про що свідчить надлишок коштів групи А3 над П3 на 3 098 тис. грн. на кінець звітнього періоду.

Таблиця 2.6

Відносні показники ліквідності та платоспроможності балансу

Коефіцієнт	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення	Рекомендоване значення
Поточної ліквідності	1,205	1,168	-0,037	2,00-2,50
Швидкої ліквідності	0,592	0,714	+0,122	0,6-1
Абсолютної ліквідності	0,472	0,579	+0,107	0,2-0,6
Забезпечення власних оборотних коштів	0,170	0,144	-0,026	0,1 і вище
Відновлення платоспроможності за 6 місяців	0,58			вище 1

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає рекомендованому значенні та зменшився протягом аналізованого періоду на 0,037 пункти. Це свідчить про незадовільну організацію матеріально-технічного забезпечення. Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності знаходяться у відповідних значення на збільшилися протягом року відповідно на 0,122 та 0,107 пункти. Тому, можемо стверджувати, що фірма спроможна покрити свої зобов'язання у разі падіння обсягів реалізації та швидко погасити термінову заборгованість перед кредиторами.

Оскільки один з показників (коефіцієнт поточної ліквідності) незадовільний, тому ми розрахували коефіцієнт відновлення платоспроможності (табл. 2.6). Результат показав, що підприємство може не відновити платоспроможність протягом шести місяців, тому керівництво повинно приймати ряд дій, наприклад, продати частину матеріальних запасів або необоротних активів для накопичення готівки та погашення зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції, спроможність розраховуватися із заборгованістю, конкурентоспроможність продукції, перевищення доходів над витратами [40, 278]. Тому розрахуємо показники фінансової стійкості на основі форми балансу за допомогою відносних показників.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПП «Режанс Полісаж»

Показник	Методика розрахунку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення	Рекомендоване значення
Коефіцієнт автономії	р. 1495/ р. 1900	0,459	0,451	-0,008	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	(р. 1900 – р. 1495)/ р. 1900	0,541	0,549	0,008	<0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(р. 1495 – р. 1095)/ р. 1195	0,170	0,144	-0,026	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(р. 1195 – р. 1695)/ р. 1495	0,241	0,205	-0,036	> 0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості (співвідношення власного та залученого капіталу)	р. 1495/(р. 1595 + р. 1695)	0,848	0,820	-0,028	>1,0
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	(р. 1595 + р. 1695)/ р. 1495	1,179	1,219	0,04	<1,0
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	(р. 1195 – р. 1695)/ р. 1100	0,334	0,371	0,037	> 0,2

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Розрахувавши головні показники, які використовують для оцінки фінансової стійкості у світовій та вітчизняній практиці, можемо зробити такі висновки. За аналізований період коефіцієнти автономії та фінансової залежності є нижчими за нормативне значення. Це свідчить про те, що у фірми є високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності. Коефіцієнт маневреності розташований у межах рекомендованого значення, що означає забезпечення підприємства власними оборотними коштами. Значення коефіцієнта фінансової стійкості незадовільний. Проте, рівень показника більше одиниці є характерним для розвиненої та сталої економіки, а в умовах фінансової кризи – завищений. Показник фінансового левериджу незадовільний, що свідчить про велику частку боргового капіталу в структурі пасиву.

Дамо характеристику звіту про сукупний дохід підприємства [Додаток Ж]. Розглянемо структуру та динаміку показників про доходи та витрати.

Таблиця 2.8

Горизонтальний аналіз фінансових результатів, тис.грн.

Показник	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне (гр.3-гр.2)	Відносне (гр.3-гр.2)/гр.2*100%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	22 260	36 328	+14 068	+64
Собівартість реалізованої продукції	13 750	24 426	+10 676	+77,6
Валовий прибуток	8 510	11 902	+3 392	+39,9
Інші операційні доходи	492	1 659	+1 167	+237,2
Адміністративні витрати	2 712	4 244	+1 532	+56,5
Витрати на збут	5 766	7 124	+1 358	+23,6
Інші операційні витрати	139	317	+178	+128,1
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	385	1 876	+1 491	+387,3
Інші фінансові доходи	0	11	+11	-
Інші доходи	28	167	+139	+496,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	413	2 054	+1 641	+397,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(74)	(369)	+295	+398,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	339	1685	+1 346	+397,1

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Дані таблиці свідчать, що звітний період визначається збільшенням всіх показників фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 64% порівняно з попереднім періодом. Також зросла собівартість реалізованої продукції на 10 676 тис. грн. Підприємство отримало позитивний результат від іншої операційної діяльності. За аналізований період з'явилися інші фінансові доходи на суму 11 тис. грн. та інші доходи збільшилися на 139 тис. грн., це пов'язано зі збільшенням доходів від спільної діяльності, відсотків, які отримані від облігацій та іншими цінними паперами. Негативним явищем є збільшення всіх витрат, але це не вплинуло на обсяги прибутку від операційної діяльності [42, 56].

Таблиця 2.9

Аналіз прибутку від реалізації продукції

Показник	Попередній період		Звітний період		Відхилення		
	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Питома вага, %	Абсолютне (гр.3-гр.1)	Відносне (гр.5/гр.1*100%)	Пунктів структури (гр.4-гр.2)
А	1	2	3	4	5	6	7
1.Чистий дохід від реалізації продукції	22 260	100,0	36 328	100,0	+14 068	+63,2	-
2.Собівартість реалізованої продукції	13 750	61,77	24 426	67,24	+10 676	+77,6	+5,47
3.Адміністративні витрати	2 712	12,18	4 244	11,68	+1 532	+56,5	-0,5
4.Витрати на збут	5 766	25,90	7 124	19,61	+1 358	+23,6	-6,29
5.Повна собівартість реалізованої продукції (р.2+р.3+р.4)	22 228	99,85	35 794	98,53	+13 566	+61,03	-1,32
6.Прибуток від реалізації продукції(р.1-р.5)	+32	+0,15	+534	+1,47	+502	+1568,8	+1,32

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Вищий темп приросту чистого доходу над повною собівартістю реалізованої продукції свідчить про інтенсивний темп розвитку фірми. Протягом досліджуваного періоду зменшилася питома вага адміністративних та виробничих витрат у обсязі повної вартості реалізованої продукції. Що призвело до збільшення прибутку від реалізації на 1,32%.

За даними вищезазначеної таблиці проаналізуємо динаміку показників рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності підприємства

	Попередній період	Звітний період	Відхилення
Рентабельність продажів, % (р.6/р.1)*100	0,14	1,47	+1,33
Рентабельність витрат, % (р.6/р.5)*100	0,14	1,49	+1,35
Витрати на 1грн продукції, к. (р.5/р.1)*100	99,9	98,5	-1,4

Примітка. Складено автором на основі табл. 2.9.

Рентабельність продажів підвищилася на 1,33% у звітному періоді. Це ж підтверджує скорочення витрат на 1 грн. продукції. Рентабельність витрат зросла на 1,35%.

Використовуючи вищезазначені результати дослідження, проведемо факторний аналіз зміни рентабельності продажів ПП «Режанс Полісаж».

Рентабельність продажів у попередньому періоді [43, 201]:

$$R_0 = (22\,260 - 22\,228) / 22\,260 * 100 = 0,14\%.$$

Ланцюгові підстановки:

$$R_p = (36\,328 - 22\,228) / 36\,328 * 100 = 38,81\%;$$

$$R_v = (36\,328 - 35\,794) / 36\,328 * 100 = 1,47\%.$$

Загальна зміна рентабельності продажів у звітному періоді порівняно з попереднім дорівнює:

$$\Delta R = 1,47\% - 0,14\% = 1,33\%.$$

Під впливом змін:

- чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\Delta R_p = 38,81\% - 0,14\% = 38,67\%;$$

- витрат на реалізовану продукцію:

$$\Delta R_v = 1,47\% - 38,81\% = -37,34\%.$$

Балансова перевірка:

$$\Delta R = 38,67\% + (-37,34\%) = 1,33\%,$$

Отже, результати розрахунків тотожні загальним відхиленням. За висновками факторного аналізу, збільшення рентабельності продаж пов'язані із зменшенням собівартості продукції, що позитивно впливає на суму прибутку та на рентабельність в цілому.

Таблиця 2.11

Аналіз рентабельності капіталу

Показник	Код рядка	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення (гр.4-гр.3)	Відносне відхилення гр.5/гр.3*100
1	2	3	4	5	6
1. Загальний прибуток, тис.грн.	р.2290, ф.2	413	2 054	+1 641	+397,3
2. Середня величина активів, тис.грн.	р.1300, ф.1	9 639	11 557	+1 918	+19,9
3. Середня величина оборотних засобів, тис.грн.	р.1195, ф.1	6 284	7 418	+1 134	+18,0

Продовження таблиці 2.11

4.Середня величина основних засобів, тис.грн.	р.1011, ф.1	5 756	6 971	+1 215	+21,1
5.Середня величина оборотних фондів, тис.грн.	р.1101+1102+1170, ф.1	325	308	-17	-5,2
6.Середнє значення виробничих фондів, тис.грн. (гр.4+гр.5)		6 081	7 279	+1 198	+19,7
7.Середнє значення власного капіталу, тис.грн.	р.1495, ф.1	4 423	5 208	+785	+17,7
Прибутковість (рентабельність), %					
8.Активів (р.1/р.2)*100		4,3	17,8	+13,5	-
9.Оборотних активів (р.1/р.3)*100		6,6	27,7	+21,1	-
10.Основних засобів (р.1/р.4)		7,2	29,5	+22,3	-
11.Виробництва (виробничих фондів) (р.1/р.6)*100		6,8	28,2	+21,4	-
12.Власного капіталу (р.1/р.7)*100		9,3	39,4	+30,1	-

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

За аналізом даних таблиці бачимо, що рентабельність активів зросла, що свідчить про зростаючий попит на товар. Збільшення рентабельності власного капіталу характеризує підвищення інтересу потенційних акціонерів та є важливим показником інвестиційної привабливості. Загалом, позитивний приріст всіх показників пов'язане із зростанням прибутку, ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка практики пошуку та формування міжнародних партнерських відносин в діяльності ПП «Режанс Полісаж»

Підприємство вважається конкурентоспроможним, якщо може пристосувати свою діяльність до зовнішнього середовища, швидко реагувати на зміни, вчасно використовувати можливості. На сьогоднішній день зовнішнє середовище є нестабільне, невизначене та складне. Тому важливо вчасно пристосуватися до його змін, аби втримати конкурентні позиції.

Аналіз зовнішнього середовища дозволить проаналізувати наявну співпрацю та головних конкурентів, оцінити тенденції на ринку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для підприємства, допоможе досягнути намічених цілей.

Партнерські зв'язки відіграють вагому роль в ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах глобалізації. Присутня тенденція успіху в компаній, які прагнуть покращувати відносини із партнерами, в тому числі постачальниками та споживачами. У них зростає попит на продукти та послуги, збільшуються продажі та вартість бренду, розширюється охоплення ринку.

Зважаючи на це, важливо зробити аналіз зовнішнього середовища та співпраці досліджуваного підприємства. Також для повного вивчення необхідно оцінити діючу практику організації ЗЕД на підприємстві.

На формування організаційної структури управління ЗЕД на ПП «Режанс Полісаж» значний вплив здійснюють такі фактори:

- малий розмір фірми;
- тип діяльності;
- рівень диверсифікації та особливості продукції;
- експортна продукція;
- специфіка ринку Швейцарії.

На українських виробничих підприємствах організаційна форма управління ЗЕД може бути індивідуалізована. У досліджуваному підприємстві зовнішньоекономічний апарат на даний час представлений трьома менеджерами ЗЕД (двоє відповідають за імпортні та експортні операції по кольорових металах: золото, платина, двокомпонентні вироби. Третій менеджер відповідає за недорогочінні метали) та двома митними брокерами.

Розглянемо основні обов'язки менеджера ЗЕД:

- підготовка продукції до процедур митного оформлення (зважування, фізичний огляд у зоні митного контролю);
- підготовка документів що додаються до ВМД (інвойси, пакувальні аркуші, специфікації, схеми);
- підготовка та перевірка товаросупровідних документів;
- отримання сертифікатів походження товару, сертифікатів якості, висновків екологічних служб від іноземних контрагентів;

- швидка та вчасна передача документів брокеру для митного оформлення.
До обов'язків митного брокера входять:
- митне оформлення експортної та імпоротної продукції;
- оформлення ВМД;
- ведення статистичної звітності.

Через відсутність чіткого відділу ЗЕД та брак відповідних спеціалістів (начальник відділу, економіст, протокольне бюро) основні рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності приймає генеральний директор, що погано впливає на загальну діяльність підприємства. Також спостерігаємо відсутність відділу маркетингу, що понижує конкурентоспроможність фірми, зменшує можливості для виходу на нові ринки та пошук нових можливостей.

На основі досліджень Чухрай Н.І. можемо сформулювати головні вигоди та загрози від партнерської взаємодії ПП «Режанс Полісаж» на даному етапі бізнес-відносин у таблиці 2.12 [44, 138]. Варто звернути увагу на те, що у процесі розвитку таких відносин виникає більша потреба в управлінні ними.

Таблиця 2.12

**Цінності та загрози від партнерської взаємодії ПП «Режанс Полісаж» з
Regence Production SA**

Партнерські відносини	Цінності	Загрози
	Розвиток	Прямі витрати
	Стратегічне позиціонування	Збільшення ринкових загроз
	Навчання	Інвестиції у партнерство
	Інновації	Необмежена відповідальність
	Інвестиції	Ризики
	Стабільність діяльності	Можливість конфліктів
	Якість відносин	
	Прибутковість	
	Ефективність	
	Свобода та оперативність дій	
Конкурентні переваги		

Примітка. Сформовано автором на основі [44].

Завдяки розвитку партнерських відносин, досліджуване підприємство розвинуло організаційні здібності, що ведуть до ефективнішого використання активів (бізнес-відносин). З боку контрагента інвестиції проявляються у навчанні персоналу, обладнанні, яке закуплене для партнера.

Взаємна адаптація є надзвичайно важливою для підтримання довгострокових відносин, тому вона проявляється у внесенні змін до виробничих процесів, послуг, культури [45, 55].

За результатами наукових праць [46], досліджуване партнерство є відносинами, за яких двоє контрагентів здійснюють специфічні інвестиції у їхній розвиток. Успіх таких відносин полягає у самостійному формуванні стратегії взаємодії та ефективному управлінні.

Для кращого аналізу ПП «Режанс Полісаж» в якості партнера варто скористатися найпоширенішими та одними з найефективніших методів: PESTEL аналіз, SWOT аналіз. Такий маркетинговий аналіз дасть змогу скласти загальну картину ринку та стану підприємства і на основі цього аналізу розробити стратегію розвитку підприємства та способи покращення міжнародного партнерства [47].

SWOT аналіз представлений у таблиці 2.13 і є надзвичайно важливим для вирішення поставлених цілей організації, її завдань, планів, а також для реалізації запланованих проектів та задумів. Саме він надає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, її загрози та можливості. Це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, потенційних внутрішніх переваг та потенційних внутрішніх недоліків організації на ринку.

Таблиця 2.13

Матриця SWOT ПП «Режанс Полісаж»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Високоякісне технологічне устаткування; - налагоджені канали поставки продукції; - система професійного навчання і підвищення кваліфікації працівників; - низький рівень конкуренції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Періодичне зношування обладнання; - відсутність чіткої стратегії розвитку; - відсутність маркетингової діяльності; - відсутність добре функціонуючого відділу ЗЕД.

Продовження таблиці 2.13

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зниження митних тарифів та послаблення інших обмежень адміністративного, економічного та правового характеру; - розширення компанії, зокрема можливість відкриття нових цехів; - можливості обслуговування додаткових груп споживачів; - збільшення обсягів обробки деталей завдяки новітнім технологіям та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау; - зміцнення планової політики фірми; - розробка стратегії розширення участі на ринку по обробці деталей для годинникових механізмів та інших виробів з коштовних металів; - створення сервісного центру з ремонту швейцарських годинників та інших ювелірних виробів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість податкового законодавства; - високий ступінь контролю бізнесу зі сторони державних органів влади; - несприятливий зсув в курсах валют; - кризові явища в економіці країни; - міжнародна торгівля, ризик пов'язаний з постачанням, військовий, політичний ризики та ін., які можуть вплинути на відносини з іноземними клієнтами

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, слід зазначити про досить сприятливу та ефективну діяльність фірми загалом. Щодо можливостей та загроз, то найбільшу загрозу для підприємства становлять економічні, політичні та правові фактори, а найбільші можливості – розширення масштабів виробництва фірми та покращення зовнішньоекономічних зв'язків.

PESTEL аналіз полягає в визначенні політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз факторів макросередовища є стратегічним інструментом, який сприяє загальному розумінню ринку, виявленню останніх тенденції чи подій, невідконтрольних підприємству, а також визначення позицій та ринкових можливостей підприємства.

Для зручності аналітичні дані оцінки макросередовища підприємства були згруповані за групами факторів і внесені в таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

PESTEL аналіз для ПП «Режанс Полісаж»

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні фактори	Відміна певних обмежень імпорту/експорту з країнами ЄС. Міждержавні угоди з іншими урядами.	Відсутність чітких стратегічних намірів щодо майбутнього національного промислового комплексу. Нестабільність уряду, що призводить до нестабільності у законодавстві. Зниження рівня економічної свободи.
Економічні фактори	Підвищення зацікавленості іноземних інвесторів у розвитку підприємництва в Україні. Зміцнення економічного становища призведе до привабливості експорту.	Нестабільність валютного курсу. Підвищення облікової ставки НБУ, що спричинить підвищення ставки кредитування комерційних банків. Укладення митних угод з іншими країнами, що призведе до збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення конкуренції на ринку.
Соціальні фактори	Збільшення кількості незайнятого працездатного населення. Підвищення кваліфікації робочої сили.	Зростання мобільності населення, трудова міграція за кордон. Нестача кадрів інженерних спеціальностей як наслідок їх низької престижності.
Технологічні фактори	Вплив технологічних нововведень в суміжних сферах на діяльність підприємства. Фінансування урядом науково-дослідних інститутів.	Залежність від постачань вузлів, деталей та комплектуючих з інших країн. Поява в галузі іноземних компаній з новими технологіями.
Екологічні фактори	Відкриття нових джерел природних ресурсів в Україні та їх розробка.	Рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються підприємством (енергоресурси, метали). Рівень впливу держави на інтенсивність споживання енергоресурсів.
Правові фактори	Економічна підтримка галузі (податкові пільги).	Нестабільність правового середовища. Негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми.

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Отже, PESTEL аналіз зовнішніх факторів впливу показав, що фірма може розраховувати на зниження податкового навантаження з боку держави, приплив інвестицій в розвиток підприємництва в Україні. З іншої сторони, можуть виникнути ускладнення та негативно вплинути на діяльність фірми, такі фактори як: зменшення купівельної спроможності внаслідок нестабільності економіки; збільшення імпорту конкурентоспроможних товарів та посилення

конкуренції на ринку; негативні зміни в системі оподаткування можуть скоротити прибутки фірми.

Проаналізуємо ринок наручних годинників. Абсолютним лідером є Швейцарія. Найбільшими імпортерами швейцарських годинників є Гонконг, США, Китай та Японія. Проте на кінці 2019 року експорт годинників дещо знизився. Смарт годинники Apple Watch та аналоги стають все популярнішими. Після виходу першого годинника Apple у 2014, індустрія швейцарських годинників очікувала краху, який не стався. Проте, аж у 2018 році кількість поставлених Apple Watch (22,5 млн) та експорт швейцарських годинників (23,7 млн) були на майже однаковому рівні. На початку 2019 продані годинники Apple перевищили кількість швейцарських на 25% (рис. 2.3).

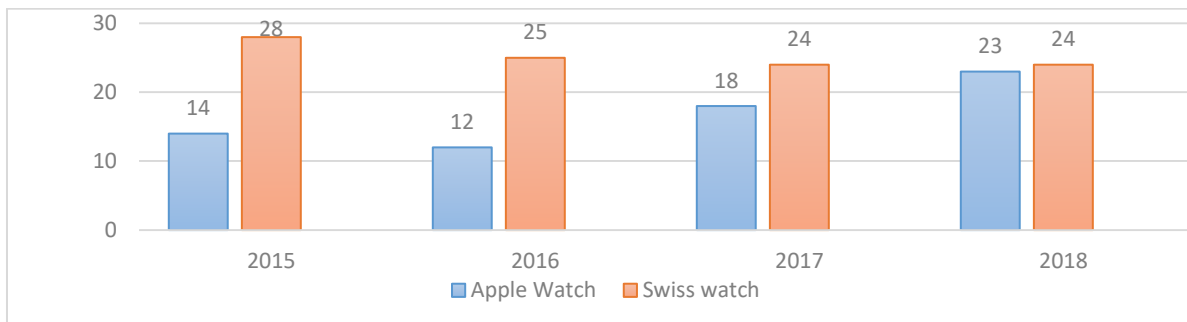


Рис. 2.3. Експорт Apple Watch та швейцарських годинників, млн. од.

Примітка. Сформовано автором на основі [48].

Лідером на ринку годинників на 2019 рік незмінно залишається Швейцарія з обсягом експорту та реекспорту 21,8 млрд. дол. та 2,4% приросту порівняно з 2018 роком. Експорт Гонконгу зменшився порівняно з 2018 роком на 3,2% та складає 8,2 млрд. дол. Після декількох років різкого зниження показників, ринок китайських годинників у 2019 році почав зростати і склав 4,9 млрд. дол. Експорт та реекспорт годинників у Франції швидко зріз на 7% та складає 3 млрд. дол. [49].

Відповідно до рис. 2.4. Структура імпорту дещо відрізняється. Лідером на ринку є Гонконг з розміром імпорту у 8 млрд. дол. Але, порівняно з минулим роком він зменшився на 11,3% через нестабільну ситуацію на внутрішньому ринку. Імпорт годинників США збільшився на 4% на складає 4,9 млрд. дол., дві

третини цієї вартості припадає на Швейцарію, в той час як Японія (3,5 млрд. дол.) і Китай (4,1 млрд. дол.) обмежується чвертю [49].

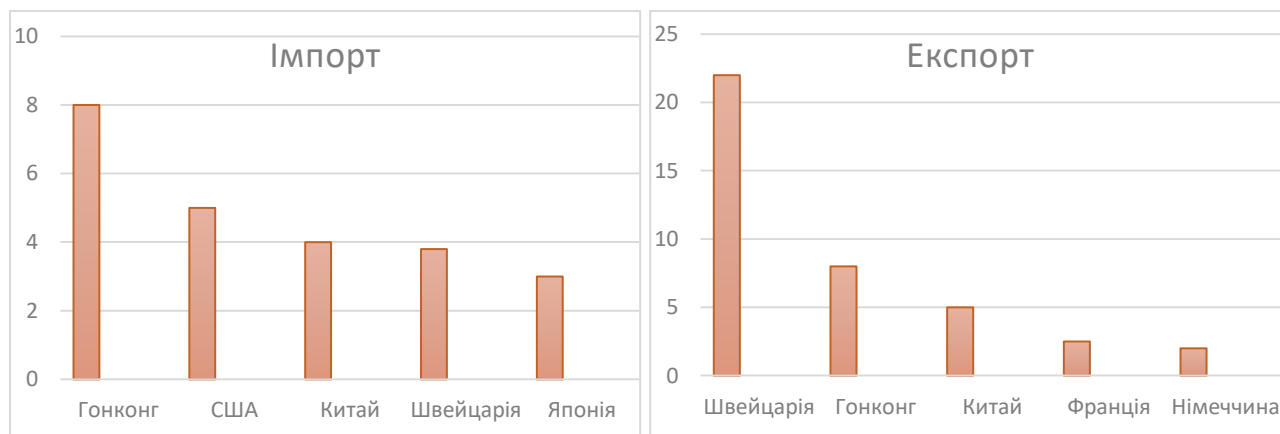


Рис. 2.4. Головні експортери та імпортери на ринку годинників у 2019 році, млрд. дол.

Примітка. Сформовано автором на основі [49].

Також варто проаналізувати середню ціну годинників, які експортують головні гравці ринку.

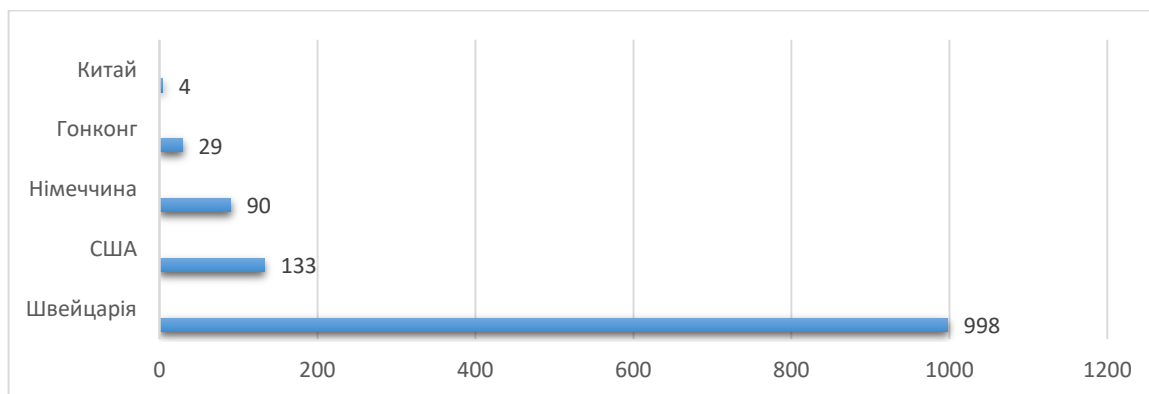


Рис. 2.5. Середня ціна годинників, які експортуються, дол.

Примітка. Сформовано автором на основі [50].

Швейцарія експортує годинники з середньою ціною майже 1 тис. дол. Це пояснюється високою якістю, добротними механізмами, дорогими матеріалами. За найменшою ціною у 4 долари експортує Китай.

У 2018 році в Україні відмітився спад попиту наручних годинників на 20%. Купити якісні фірмові годинники в нас є досить складно, оскільки на ринку присутня висока частка підробок. Також швейцарські годинники повинні на 51% бути виробленими у рідній країні. Тому 80% виробів, які присутні на

українському ринку під такою назвою складаються лише з оригінальних механізмів, а стрілки, корпус, ремінці, циферблат виробляються в Азії.

На жаль, українські дистриб'ютори годинників поки що не зважають на негативну тенденцію продажів звичайних годинників порівняно з смарт. Вони не готові вкладати кошти в маркетинг, або об'єднуватися для вирішення такого важкого завдання.

Імпорт наручних годинників в Україні значно вищий експорту (рис. 2.6.). Проте, імпорт годинників з дорогоцінних металів знизився з 2013 року по 2019 рік на 850 тис. дол, зниження імпорту з інших металів у 2013-2015 рік є наслідком девальвації валюти і подорожчання всіх імпортних товарів. У 2015-2018 роки була тенденція до зростання (на 4369 тис. дол.), проте у 2019 році впав до 8963 тис. дол. [51]. Наявність експорту свідчить про вітчизняне виробництво, яке підтримують такі підприємства як «Київський годинниковий завод», «Клейнод», «Київська Русь», «Andywatch», «Zavod» (Київ), «Ажур», «ВКВ» (Вінниця), «Іскра» (Луцьк), «Напівавтоматика», «Лазурит» (Харків) та інші.



Рис. 2.6. Динаміка імпорту та експорту наручних годинників в Україні за 2013-2019 рр, тис. дол.

Примітка. Сформовано автором на основі [51].

Якщо аналізувати структуру імпорту годинників з дорогоцінних металів, то найбільша частка припадає на Швейцарію - 85%, Німеччину - 8%, Польщу - 4%; а з інших металів – на Швейцарію - 48%, Китай - 27%, Німеччину - 20%.

Основну частку ринку займають дешеві азіатські годинники. Здебільшого це копії відомих швейцарських брендів, собівартість і якість яких в сто разів нижча, ніж в оригіналу (рис. 2.7).

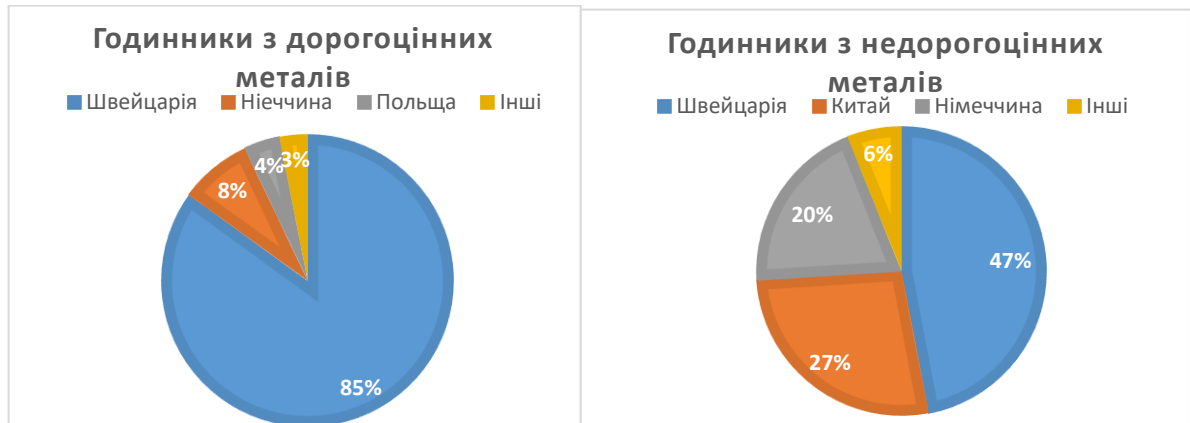


Рис. 2.7. Географічна структура імпорту наручних годинників України в 2018 році

Примітка. Сформовано автором на основі [51].

Проаналізувавши імпорт та експорт годинників на вітчизняному ринку, можна зробити висновок, що відбувається витіснення вітчизняних товаровиробників з внутрішнього ринку України, завдяки великому обсягу імпорту.

Варто оцінити наявного контрагента, компанію Regence Production, та порівняти її з існуючими на ринку компаніями, які в майбутньому можуть стати надійними партнерами. Згрупуємо дані в таблицю 2.15 для зручності.

Таблиця 2.15

Порівняльний аналіз імовірних контрагентів

Критерій	Підприємство						
	Regence Production	GVA Montres	Boucledor SA	Hublot	Timeless manufacture sa	Code41 watches	Gva cadrans sa
Локація	Женева, Швейцарія	Женева, Швейцарія	Женева, Швейцарія	Женева, Швейцарія	Юра, Швейцарія	Лозанна, Швейцарія	Женева, Швейцарія
Досвід, р.	38	25	55	15	12	6	9
Асортимент	Всі	Всі	Пряжки,	Всі	Пряжки,	Всі	Пряжки,

НТ	компоненти годинника, пряжки, аксесуари	компонент и годинника, пряжки, браслети	застібки, браслети	компонент и годинника	браслети, аксесуари	компоненти годинника, пряжки	браслети, аксесуари
-----------	---	---	--------------------	-----------------------	---------------------	------------------------------	---------------------

Продовження таблиці 2.15

Метал	Золото, сталь, срібло, титан, тантал, платина, паладій, вуглець, кераміка	Сталь титан алюміній золото платина паладій вуглець тексальї неораліт керамічні	Золото, платина, паладій, сталь, титан.	Золото Magic, вуглецеве волокно, золото king, Каучук, кераміка, алюміній, паладій, платина, сталь, тантал, титан, вольфрам, цирконій, осмій	Золото, платина, сталь	Золото, платина, сталь, титан, дерево, неораліт	Сталь, титан, алюміній, золото, паладій, вуглець
Рівень устаткування	Високий	високий	високий	високий	середній	високий	середній
Довіра партнерів	100%	98%	100%	89%	80%	95%	81%
Форма розрахунків	Часткова передплата	Оплата після реалізації	100% передплата	Оплата після реалізації	Часткова передплата	Часткова передплата	100% передплата
Кількість брендів-партнерів	42	29	48	1	8	50	10
Відгуки	5,0	4,0	5,0	4,52	3,2	4,69	4,0

Примітка. Сформовано автором на основі інформації про підприємства.

Можемо спостерігати, що лідером є існуючий партнер досліджуваного підприємства – Regence Production. Також варто звернути увагу на компанію Hublot, яка має найширший асортимент металів, два з яких (золото Magic та золото King) є власного виробництва, та вигідну систему розрахунків. Підприємство Voucledor працює на ринку 55 років з довірою партнерів у 100%. Тому система розрахунків у повній передплаті є оправданою. Загалом всі аналізовані компанії можна розглядати для майбутньої співпраці.

Підприємство «Режанс Полісаж» користується поширеними способами пошуку іноземних партнерів, такими як участь у семінарах, конференціях та виставках. На подібних заходах присутні люди зі спільними інтересами, які

зацікавлені у пошуку партнерів та обміні досвідом. Беручи безпосередню участь у виставках (тобто представляючи продукцію), підприємство покращує свою ділову активність, контактує з потенційними партнерами, покращує відносини з існуючими замовниками. Також фірма під час заходу проводить аналіз існуючих конкурентів на ринку, дізнається про інноваційні технології, світові тренди. Для представлення фірми з найкращої сторони, такі заходи плануються мінімум за пів року.

Участь ПП «Режанс Полісаж» у виставкових заходах у складі Колективних стендів України надало можливість зменшити витрати часу та коштів на підготовку та отримати перевагу за рахунок кількості відвідувачів через широкий асортимент на стенді та пізнаваності бренду країни.

Підприємство звертається за допомогою до Торгово-промислової палати, яка надає інформацію про закордонні конференції, семінари та виставки. Така організація має зв'язки з аналогічними міжнародними структурами у 90 країнах.

Питаннями пошуку партнерів та налагодженням контактів з іноземними фірмами займається генеральний директор. Керівник керується такими головними критеріями, за якими формує перелік потенційних партнерів: наявність позитивного ефекту від кооперації, сумісність фірм, відмінна репутація, наявність мінімальних ризиків або їх відсутність, локація, надійність.

Годинник поступово втрачає свою первинну функцію і на зміну приходять смарт годинники. Не зважаючи на це, дорогі оригінальні годинники високого класу не втрачають своєї популярності, ця індустрія все більше орієнтується на виробництво елітних годинників, розрахованих на обмежене коло покупців. Годинник підкреслює статус, використовуються для демонстрації власного рівня, стилю. Тому варто співпрацювати саме з швейцарськими партнерами, де найбільший вибір контрагентів, висока якість та краща репутація.

Висновки до розділу II

Приватне підприємство «Режанс Полісаж» було засноване у 2011 році, знаходиться у м. Тернопіль, співпрацює з швейцарською компанією «Regence Production». Головна діяльність компанії – це обробка годинникових деталей з давальницької сировини. Організаційна структура підприємства характеризується функціонально-лінійним типом зв'язків, і в сучасних умовах є найбільш раціональною з точки зору реалізації завдань і цілей. Проте спостерігаємо відсутність повноцінного відділу ЗЕД та брак спеціалістів у ньому, що погано впливає на роботу підприємства в цілому та обтяжує додатковою роботою генерального директора.

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, можна зробити висновки, що за 2019 рік відбулося збільшення обсягу необоротних активів на 1918 тис. грн., або більше ніж на 19%. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу необоротних активів на 23% та капітальних інвестицій на 103%, що означає економічне зростання фірми та підвищення активності на ринку. При аналізі пасивів варто відзначити що значно збільшилася заборгованість за розрахунками з оплати праці (+30%) та зі страхування (+23%).

На кінець звітного року ми можемо спостерігати позитивні зміни в зменшенні заборгованості власників за внесками до статутного капіталу в абсолютній величині на 785 тис. грн., що в кінцевому результаті дає змогу збільшити власний капітал на 18%.

Розрахунки свідчать що найбільш ліквідні активи не перекривали відповідні пасиви на суму 2 029 тис. грн., що вказує про відсутність поточної ліквідності. Також значення коефіцієнта фінансової стійкості незадовільний. Проте, рівень показника більше одиниці є характерним для розвиненої та сталої економіки, а в умовах фінансової кризи – завищений. Тому спостерігаємо збільшення обсягів реалізації продукції, спроможність розраховуватися із заборгованістю, конкурентоспроможність продукції. Також звітний період у Формі 2 балансу визначається збільшенням всіх показників фінансових результатів.

Проведений аналіз показав, що досліджуване підприємство користується одним з найпоширеніших способів пошуку партнерів на зовнішніх ринках – участь у семінарах, конференціях, виставках, звертаючись за допомогою до Торгово-промислової палати. Варто зазначити, що обов'язки пошуку партнерів та налагодження контактів з іноземними фірмами повністю покладаються на директора, що призводить до відсутності чіткої методики пошуку партнерів та значно сповільнює процес виходу підприємства на нові ринки.

Відзначимо, що нині в керівництва досліджуваного підприємства відсутня стратегія розвитку та маркетингової діяльності, на що потрібно звернути особливу увагу. Аналіз швейцарських компаній показав про можливість співпраці з новими партнерами. Також варто задуматися про можливі варіанти розвитку на ринку України, адже для цього у досліджуваного підприємства є багато можливостей.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДЛЯ ПП «РЕЖАНС ПОЛІСАЖ»

3.1. Бар'єри на шляху до виходу українських компаній на міжнародний ринок та практичні рекомендації щодо їх подолання

Компанії, які знаходяться в пошуках нових можливостей для стабільного розвитку, змушені орієнтуватися на інтеграцію в міжнародний простір щоб вивести бізнес на вищий рівень розвитку. Однак, українські підприємства стикаються з багатьма проблемами та ризиками, які перешкоджають їхньому виходу на зарубіжні ринки. Найпоширенішими є застарілі технології, бюрократія, фінансова нестабільність, невідповідність якості продукції, жорстка конкуренція, недосконале законодавство, невміння адаптуватися до нових умов, культурні особливості. Ретельний аналіз бар'єрів допоможе справитися з існуючими проблемами та пришвидшить вихід на зарубіжний ринок.

Міжнародний простір є надзвичайно місткий, що за умови правильного старту та управління дозволить українському бізнесу відкривати нові можливості для розвитку та партнерства.

Варто зазначити найголовніші проблеми для вітчизняних підприємців базуючись на аналізі проблем досліджуваного підприємства, зробленого у другому розділі. Одним із бар'єрів виходу на зовнішній ринок є ситуація з кредитуванням, підтримка малого та середнього бізнесу є на досить низькому рівні. Головними труднощами при кредитуванні можна вважати недостатній стартовий капітал, короткі строки погашення, складність процедури [60]. За даними звіту НБУ "Статистика кредитування малого і середнього бізнесу" у серпні 2019 року кредити МСП становили 56,2% від кредитного портфелю, з них середні - 24,2%, малі - 9,8%, мікро — 22,2%. А кредити, надані контрагентам, які є частиною бізнес-групи, в МСП становлять 77,2%. Для

більшого розуміння цієї проблеми, було проведено аналіз перешкод для кредитування МСП:

- ризики від кредитування та комерційної діяльності;
- нестача ліквідного заставного майна;
- вартість фінансового ресурсу перевищує рентабельність;
- збір документів для підтвердження платоспроможності;
- додаткові витрати часу працівників, фінансові витрати пов'язані з працею юристів, бухгалтерів;
- обґрунтування потреби у кредитуванні згідно вимог банку.

Можна зробити висновок, що в Україні діють жорсткі критерії оцінки фінансової доцільності проектів та платоспроможності позичальників. Діють високі трансакційні витрати та відсоткові ставки, суворі правила щодо застави. Як наслідок, у таких умовах підприємцям важко робити модернізацію технологічного процесу, випускати нові товари та закупляти для цього сучасне обладнання, розробляти маркетингову стратегію, а найголовніше займатися пошуком ринків на міжнародній арені.

Щоб вирішити таку проблему, рекомендуємо скористатися вигідними пропозиціями від ЄБРР (Європейський Банк Реконструкції та Розвитку). Отримати позику непросто, проте вони у кілька разів дешевші. Перевагу надають економічно виправданим проектами, без репутаційних ризиків; з успішним досвідом та прозорим бізнесом; чітким бізнес-планом.

До прикладу, мережа Novus отримала кредит від ЄБРР на суму \$50 млн у 2012 році. Вирішальну роль зіграла позитивна репутація: у 2007 році власники Novus продали компанію Сандора американській PepsiCo Inc. за \$678,7 млн. Під час отримання наступного кредиту ЄБРР в сумі \$25 млн у 2017 році, на розширення мережі магазинів Novus, компанії надали ще \$0,5 млн від Центру фінансування трансферу технологій зі зміни клімату (FINTECC), як грант на підтримку енергозберігаючих технологій .

Подібні гранти можуть виділяти на впровадження технологій економії води або енергоресурсів. Вони можуть покривати до 25% витрат, а максимальний розмір фінансування – \$1 млн.

Ще одним бар'єром для виходу на зарубіжні ринки є труднощі із залученням фінансування. Українським підприємствам досить важко знайти інвестора на зовнішньому ринку. Це пов'язано з високим рівнем корупції та непрозорістю регуляторного середовища. Через бюрократію, в іноземних країнах склалася негативна думка про нашу державу, тому її віднесли до групи країн з високим інвестиційним ризиком.

На жаль, малі підприємці в Україні найбільше страждають від державного регулювання, хоча вони відіграють головну роль для економіки. За статистикою, частка малого бізнесу, порівняно з усіма суб'єктами господарювання, становить 96%. Що, як наслідок, генерує 18% ВВП та створює робочі місця для 27% громадян. Наприклад, за даними Світового банку, витрати на дотримання податкового законодавства для малого бізнесу у відсотковому значенні в 8 разів вища, ніж для великих підприємств (рис. 3.1).

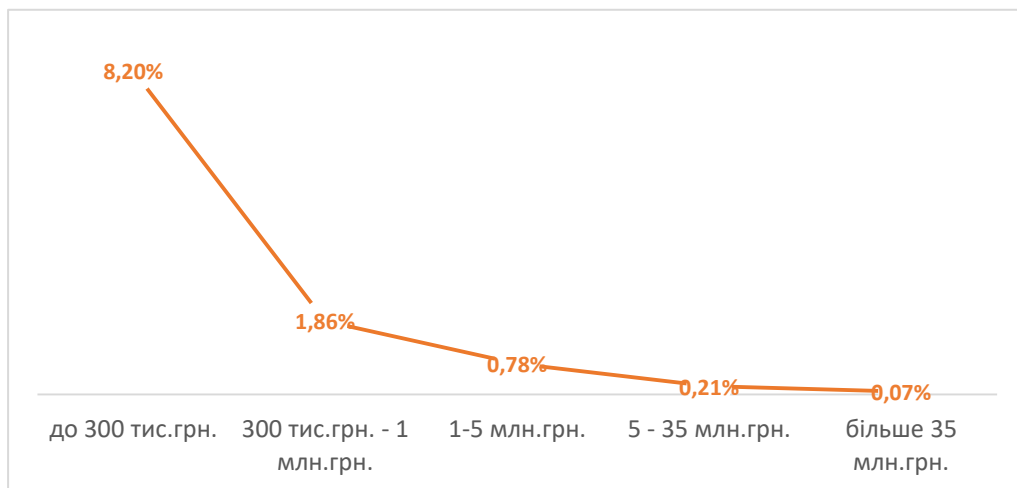


Рис. 3.1. Витрати на оподаткування для бізнесу з різним обсягом річного доходу

Примітка. Сформовано автором на основі [61].

Варто відзначити, що у багатьох випадках обтяжливим є не стільки факт наявності регулювання, а бюрократія в процедурах, що веде за собою високі затрати часу та фінансів для малого бізнесу.

Для детальнішого аналізу даної проблеми було використано індекс бюрократії, який розрахований для України командою аналітичного центру EasyBusiness. Він дозволить виміряти негативний вплив бюрократії на діяльність українських підприємств протягом року, порівняно з іншими країнами пострадянського простору, шляхом обрахунку часу та коштів, витрачених на бюрократичні формальності (рис. 3.2).

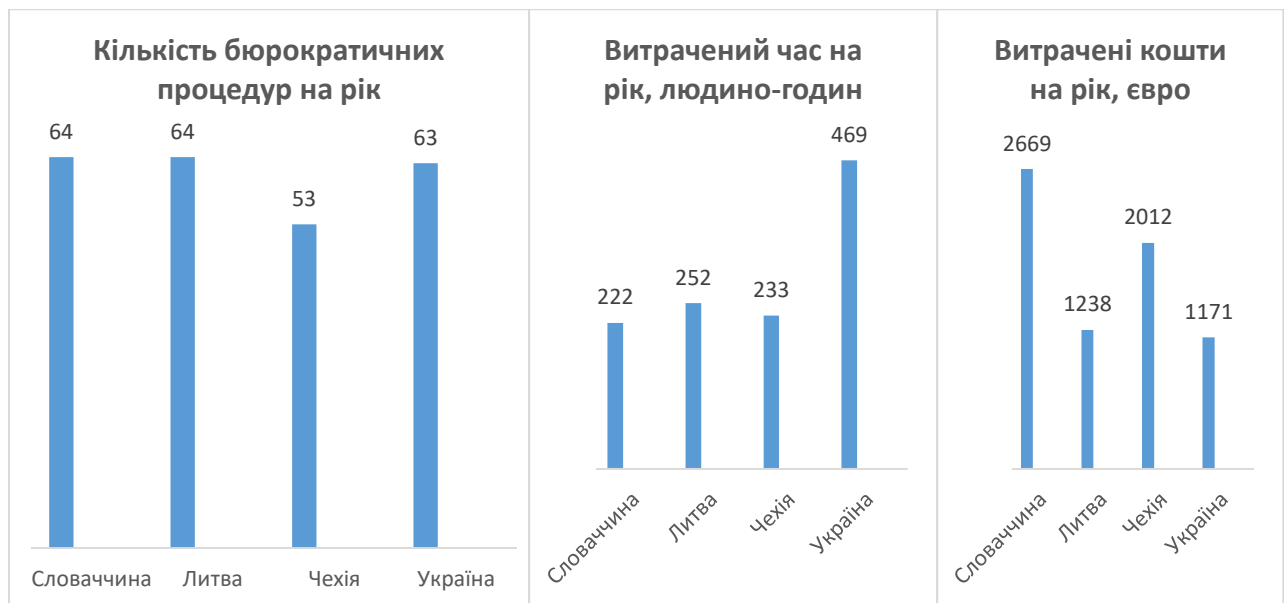


Рис. 3.2. Порівняння результатів Індексу бюрократії

Примітка. Сформовано автором на основі [62].

Опираючись на дослідження EasyBusiness, мале підприємство в Україні витрачає близько 500 годин (3 робочі місяці) співробітників на лишні бюрократичні процедури. В грошовому вимірі це відповідає 1171 євро, або ж близько 20% річного прибутку.

Об'єм бюрократичних процедур, обов'язкових до виконання приблизно однакова у пострадянських країнах. Проте українські підприємства витрачають на це майже вдвічі більше часу. Можна стверджувати, що українська бюрократична система набагато складніша для малих підприємств, але вимагає менше коштів через низький рівень оплати праці.

Найбільшою проблемою для інвесторів є складність процедури оскарження судових рішень, необ'єктивність у розгляді справ, фактична неможливість притягнення суддів до відповідальності за збитки, спричинені їхніми рішеннями, загальний нестабільний економічний стан, невисокий рівень розвитку соціальної та фінансової інфраструктури, політична ситуація.

Ще одна проблема, яку варто проаналізувати, це невідповідна оцінка сертифікації продукції. Вийти на зовнішній ринок без відповідних дозволів неможливо, навіть з дуже якісним продуктом.

Згідно з чинним законодавством, система оцінки відповідності промислової продукції в Україні майже повністю відповідає системі, яка функціонує на ринку ЄС. Однак, сертифікати відповідності, отримані в Україні, ще не визнаються на території цього ринку, тому для експорту таких товарів до країн ЄС необхідно сертифікувати продукцію у відповідних установах однієї з держав Європейського Союзу. Така ситуація може змінитися при успішному завершенні Україною розпочатих процесів адаптації власного законодавства у сфері стандартизації, технічного регулювання, ринкового нагляду до законодавства ЄС, підписання та ратифікації Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (Угода АСАА) [63].

Підписанням такої угоди, Євросоюз визнає, що наше законодавство, технічні регламенти та стандарти, а також система органів сертифікації відповідають його стандартам.

Отже, українські виробники не будуть змушені повторно оцінювати відповідність своїх товарів. Після початку дії Угоди вони зможуть пройти усі випробування та отримати необхідні для експорту на ринок ЄС документи в Україні. Ці документи будуть автоматично визнаватися в ЄС, а Україна так само визнаватиме європейські сертифікати відповідності товарів. Також українські виробники самостійно зможуть маркувати свою продукцію знаком «СЕ», що підтверджує відповідність товару вимогам ЄС.

Вибираючи цільовий ринок, слід ретельно вивчити чинну там модель або систему оцінки відповідності промислової продукції, вимоги до безпечності

харчової продукції, процедури оцінки відповідності та їх вартість. Все це може суттєво вплинути на рішення щодо співпраці, створити додаткові бар'єри для виходу.

На практиці сертифікація може бути як обов'язковою, так і добровільною. В Україні система обов'язкової сертифікації повністю припинила своє існування з початку 2018 року. На сьогодні у багатьох розвинутих країнах основою системи оцінки відповідності є технічні регламенти, якими встановлюються обов'язкові вимоги до безпечності продукції.

Наприклад, при порушенні правил маркування продукції знаком CE передбачено санкції. Вони встановлюють обмеження вільного руху товарів, вилучення, відкликання продукції з обігу, штрафи та навіть більш суворі кримінальні покарання для порушників.

Якщо вітчизняне підприємство планує експортувати продукти харчування на ринки мусульманських країн, тоді потрібно пройти сертифікацію продукції за стандартом Halal. У ньому представлені жорсткі вимоги до сировини та складників продуктів харчування. Окрім цього, стандарт висуває вимоги до персоналу, який має пройти інструктаж щодо особливостей виробництва продукції Halal; до виробничих приміщень, до виробничого устаткування та матеріалів, які мають бути позначені спеціальними знаками та проходити санітарну обробку до та після виконання робіт.

Перед вітчизняними підприємствами під час освоєння зарубіжних ринків виникає багато нестандартних проблем, окрім традиційних, які згадані вище. Ті аспекти, яким українським компаніям потрібно приділяти особливу увагу та старанно працювати, на міжнародному ринку вже давно є стандартними правилами для ведення бізнесу. До прикладу, такими бар'єрами є низький рівень володіння іноземними мовами персоналом компанії, низькі стандарти обслуговування, незнання специфіки іноземних культур.

На думку О. Мирошніченка, до проблем українського експортера можна віднести не тільки фінансові, але «мовно-культурні бар'єри, технологічну відсталість виробництва, брак загальної підприємницької культури тощо. Ця

друга група факторів представляє собою внутрішні обмеження, які можуть бути усунені/знижені через освіту та самоосвіту українських підприємців»[64].

Досить актуальною проблемою в цій категорії викликів є відсутність налагодженої системи комунікації всередині компанії, також із зовнішніми суб'єктами (постачальниками, підрядниками, клієнтами). Результатом цього український бізнес для зарубіжних споживачів, інвесторів і партнерів виглядає безсистемним і неефективним.

Також вагомою перешкодою слід вважати низьку Інтернет-присутність. Сайти українських компаній часто виглядають непрофесійно та не адаптовано для здійснення міжнародної діяльності. Наприклад, до проблем можна віднести відсутність іноземної версії сайту, брак якісної інформації, відсутність історії компанії, відсутність переліку клієнтів та відгуків[65].

Не менш важливо вміти правильно організовувати бізнес-процеси, шукати партнерів, правильно позиціонувати свій продукт і знати сучасні тенденції та можливості. На сьогоднішній день, для підтримки малого та середнього бізнесу в Україні щодо виходу на зовнішні ринки існує багато програм, проектів, онлайн консультацій (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Допомога на шляху до виходу на міжнародний ринок

Проект	Хто надає допомогу	Вигода
Технології та інновації		
Європейська платформа кластерного співробітництва	ЄС	інформація про можливості кластерного співробітництва по всьому світі
Фінансування МСП в рамках «Горизонт 2020»	ЄС	фінансова підтримка на всіх етапах інноваційного циклу
Відшкодування вартості аграрної техніки	Міністерство аграрної політики та продовольства України	компенсація у розмірі 20% від вартості техніки укр. виробництва
Знання та інформація		
Східне партнерство: Готові до торгівлі	International Trade Centre	-тренінги, навчання; -участь у виставках, ярмарках; -можливості виходу на іноземні ринки; -аналіз виробничо-збутових мереж
Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні	European Bank	-тренінги, семінари; -онлайн консультації
Європейська мережа підприємств	ЄС	-пошук партнерів, інвесторів, товарів; -залучення нових, та реалізація власних технологій
Еразмус для молодих підприємців	ЄС	навчання у досвідчених підприємців за кордоном
Освітня програма «Export Revolution Ukraine»	Export Promotion Office	навчання для підприємців ведення експортної діяльності

Продовження таблиці 3.1

Жінки у бізнесі	European Bank	-тренінги, наставництво; -кредити для жінок бізнесменів; бізнес-діагностика
Інформація та аналітика від Офісу з просування експорту	Export Promotion Office	-секторальна аналітика; -огляд потенційних ринків збуту
Індивідуальний консалтинг від Офісу з просування експорту	Export Promotion Office	-оцінка готовності до експорту; -перевірка ідей щодо інтернаціоналізації; -менторство
Онлайн курс «Smart Exporter»	ED ERA	навчання використанню онлайн інструментів для ведення міжнародної діяльності
Фінансові ресурси		
Європейський фонд для Південно-Східної Європи	European Bank, KfW, Creditwest, ProCredit Bank	кредити
Програма «Initiative East»	European Bank, Райффайзен Банк, Укргазбанк, Ощадбанк	-кредитні гарантії; -мікрофінансування
Механізм прямого фінансування МСБ	European Bank	-пряме кредитування; -кредитні гарантії; -технічна допомога

Примітка. Сформовано автором.

Також, беручи до уваги міжнародний досвід подолання бар'єрів для експорту, українським підприємцям можна запропонувати:

- співпрацю з більшими компаніями; брокерами та агентами, які надають послуги фінансування та логістики;
- об'єднання сил з великими фірмами в одному секторі в рамках торгових асоціацій;
- використання програм підтримки.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення методики вибору та оцінки потенційних міжнародних партнерів ПП «Режанс Полісаж»

При зовнішньоекономічній діяльності підвищується конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку, відтворюється експортний потенціал країни, формується раціональна структура експорту та імпорту, забезпечується економічна безпека України, залучаються іноземні інвестиції на взаємовигідних умовах.

Годинникова індустрія в сьогоdnішній час є однією із галузей, що найбільш стабільно розвиваються. Незважаючи на вплив зовнішніх

несприятливих факторів таких, як нестабільність економіки світу, зменшення доходів населення чи вичерпність природних ресурсів є незначними та мінімальними для даної галузі, адже якісний продукт завжди знаходить свого покупця.

На підставі проведеного дослідження у другому розділі, підприємству варто удосконалити організаційну структуру управління ЗЕД. Враховуючи те, що діяльність фірми базується на активній участі у зовнішньоекономічній діяльності, повноцінний відділ зовнішньоекономічних зв'язків полегшить управління ЗЕД як елементом єдиної цілісної організаційної структури, дозволить вищому керівництву делегувати велику частину своїх обов'язків. Такий відділ створюється для організації, планування і координації ЗЕД та взаємодії з іншими відділами компанії [52, 29].

До функцій відділу ЗЕД підприємства «Режанс Полісаж» можуть входити:

1. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності.
2. Стимулювання ЗЕД підприємства для кращого соціально-економічного розвитку та виходу на нові ринки.
3. Управління, розвиток та зміцнення експортного потенціалу фірми.
4. Виконання зобов'язань за договорами та угодами із партнерами.
5. Процес підготовки контрактної продукції до митного оформлення.
6. Декларування та митне оформлення товару.
7. Аналіз кон'юктури зарубіжних ринків, вивчення напрямків і тенденцій розвитку світового ринку наручних годинників.

Визначивши головні завдання відділу, розглянемо його структуру, склад працівників якого визначається особливостями функціонування ПП «Режанс Полісаж», формами та масштабами ЗЕД. Варіант структури на рисунку 3.3. запропонований на основі вивчення функціонування відділів ЗЕД підприємств різних галузей.

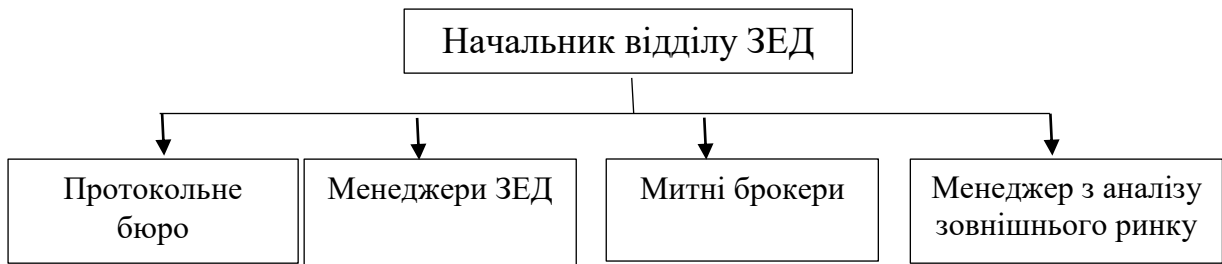


Рис. 3.3. Структура відділу ЗЕЗ ПП «Режанс Полісаж».

Примітка. Сформовано автором.

Варіант структури на рисунку 3.3. запропонований на основі вивчення функціонування відділів ЗЕД підприємств різних галузей. Згідно із головними функціями відділу, його працівники повинні мати такі обов'язки.

Начальник відділу ЗЕД повинен здійснювати загальну координацію діяльності працівників відділу і координацію діяльності відділу з іншими відділами і службами підприємства, вирішувати поточні оперативні питання, контролювати своєчасне виконання вказівок відділу іншими підрозділами компанії, брати участь у розробці умов контрактів.

У компетенцію протокольного бюро повинне входити складання програм прибувань делегацій, переклад всієї документації, що поступає на підприємство, допомога в організації переговорів, підготовка необхідної документації при закордонних відрядженнях фахівців.

Менеджери ЗЕД та митний брокер з обов'язками, які присутні у працівників підприємства на даний момент.

До обов'язків менеджера з аналізу зовнішнього ринку повинні входити збір інформації про ринок та конкурентів галузі; аналіз економічних, технологічних, політичних, соціальних, законодавчих змін, які впливають на ринок; організація семінарів для внутрішніх зацікавлених сторін, листування з підприємствами інших країн.

Як бачимо, відділ ЗЕД не є великим, проте може злагоджено та успішно виконувати свої функції при оптимальній організаційній структурі.

Аналіз господарської діяльності підприємства, який був проведений у другому розділі, показав, що підприємство володіє високим рівнем

технологічного та технічного забезпечення, при обробці використовується устаткування тільки швейцарського або німецького виробництва. Оскільки механічні годинники вимагають регулярної турботи, догляду та сервісного обслуговування, проведеного тільки високоякісним обладнанням та сертифікованими фахівцями, можемо рекомендувати для ПП «Режанс Полісаж» відкриття відповідного сертифікованого сервісного центру з ремонту та обслуговування швейцарських годинників.

Центр може надавати такі послуги:

- діагностика;
- якісний ремонт, поліровка та гарантія;
- проведення профілактики;
- замовлення оригінальних деталей;
- заміна внутрішніх механізмів;
- відновлення зовнішніх частин (браслет, корпус);
- гравіювання на виробі.

Для перевірки доцільності запуску послуги сервісного ремонту швейцарських годинників проведемо аналіз базуючись на фреймворку, який систематизує різні техніки, які використовують консалтингові компанії. Дані згрупуємо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Можливості позиціонування нового сервісу з використанням фреймворку

Сегментація споживачів	Нішевий ринок
Ціннісна пропозиція	Кастомізація, дизайн, бренд та статус, зменшення ризиків.
Канали	Власний маркетинг.
Зв'язки з клієнтами	Персональний помічник (окремо виділена особи на сервісі обслуговування).
Потоки доходів	Залежність від характеристик продукту.
Ключова діяльність	Вирішення проблем (діяльність, що тягне за собою вирішення завдань, з якими стикаються клієнти).
Ключові партнери	Відносини «покупець – постачальник»
Ключові ресурси	Фізичні ресурси, людські ресурси.
Бар'єри входження	Конкуренція на ринку, вплив постачальників, вплив споживачів.

Примітка. Сформовано автором на основі [53, 251].

Для сервісного центру з ремонту швейцарських годинників ми обрали нішевий ринок, оскільки він включає споживачів із дуже конкретними потребами та пропонує специфічні послуги. Ціннісна пропозиція включає кастомізацію, тому що центр підкреслює самовираження та індивідуалізм клієнта. Власний маркетинговий канал може включати прямі продажі через створення відділу маркетингу та Інтернет-продажі [54, 212]. Ключовими партнерами будуть постачальники, з якими співпрацює підприємство для одержання оригінальних запчастин. Одним з бар'єрів входження на ринок є конкуренція, тому потрібно детальніше проаналізувати наявність подібних сервісних центрів по Україні.

Отже, після детального розгляду можливостей позиціонування послуги на ринку, можна суттєво знизити ризики втрати коштів, які виникають в результаті неправильного вибору цільового сегменту споживачів, невдалої ціннісної пропозиції, неефективного каналу дистрибуції.

З огляду на даний аналіз, для ПП «Режанс Полісаж» є доцільним промоніторити наявні сервісні центри з ремонту годинників класу «люкс», створити службу маркетингу та просувати послуги в Інтернеті.

Аналіз конкурентів показав, що якісних майстерень з ремонту елітних годинників в Україні досить мала кількість. Майже всі можливі конкуренти розташовані у м. Київ. У Тернополі знаходиться один конкурент – ремонт годинників «Гарант» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика сервісних центрів по ремонту швейцарських годинників в Україні

Сервісний центр	Місто	Послуги	Відгуки клієнтів
Chronus Time	Київ	Ремонт елітних швейцарських годинників; ремонт і реставрація старих годинників; діагностика механізмів; чистка і профілактика; заміна ременів, скла; поліровка; заміна пошкоджених деталей оригінальними.	5
Swiss watch service	Київ	Ремонт; заміна скла; поліровка; пошив ремінця; діагностика.	4,7
Prime watches	Київ	Заміна ремінця та скла; ремонт; поліровка; чистка механізму; заміна деталей; продаж годинників відомих брендів.	4,6
Correa	Харків	Заміна ремінця, скла, механізму; поліровка; чистка виробу; діагностика; реставрація.	4,7
Гарант	Тернопіль	Обслуговування та ремонт; заміна скла та ремінця; поліровка, чистка.	4,4

Продовження Таблиці 3.3

Дека	Дніпро, Київ	Гарантійний та післягарантійний ремонт годинників, які продаються мережею Дека.	4,2
Chronostyle	Дніпро	Обслуговування та ремонт; поліровка, чистка; заміна скла та ремінців; діагностика. Широкий асортимент швейцарських годинників.	5
Хронограф	Львів	Ремонт та обслуговування; виготовлення та заміна скла; заміна елементів живлення, ремінців; полірування, мийка; замовлення оригінальних запчастин.	4,3
Service watch	Львів	Ремонт та обслуговування; відновлення покриття; заміна елементів живлення, скла, ремінців; індивідуальне замовлення аксесуарів; косметичний ремонт; граверні роботи.	4,4
Секунда	Київ	Ремонт та обслуговування; заміна елементів; заміна скла, ремінців, браслетів.	4,3

Примітка. Сформовано автором.

Моніторинг конкурентів, що лише одна майстерня Service watch у м. Львів проводить гравіювання на виробках, тому для ПП «Режанс Полісаж» даний вид роботи буде великою перевагою. Проте багато майстерень пропонують послуги пошиву ремінців. Загалом даний сегмент ринку є досить привабливим для підприємства. Низька конкуренція, наявність фізичних ресурсів, висококваліфіковані фахівці, попит на сервісне обслуговування годинників класу «люкс» можуть стати ключовими факторами успіху у даному напрямку розвитку.

Для ефективної маркетингової діяльності є доцільним найму маркетолога, в обов'язки якого входитимуть прогнозування попиту на обслуговування швейцарських годинників, організація реклами, обслуговування запитів клієнтів.

Широкі перспективи для українських підприємств, які прагнуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, виходити на нові ринки та здійснювати пошук ділових партнерів відкриває така форма організації інформаційної та торговельної взаємодії між компаніями через мережу Інтернет, як електронна комерція. Тому вагомою перевагою для ПП «Режанс Полісаж» буде наявність власного сайту, де майбутні клієнти зможуть ознайомитися з послугами сервісного центру, зробити попереднє замовлення послуги, знайти інформацію про правильну експлуатацію швейцарських

годинників. А майбутні інвестори зможуть ознайомитися з діяльністю компанії та її основними економічними показниками.

Створення сайту в єдиному стилі фірми, завжди актуальна та доступна інформація на мовах потенційних партнерів (англійська, німецька, французька, італійська), його підтримка й просування справа відповідальна, тому краще довірити цю роботу професіоналам у цій області. Для ефективного функціонування сайту потрібно контролювати такі головні показники [56]:

- відвідуваність сайту;
- перегляд товарних сторінок;
- середній час перебування на сайті і середня кількість переглянутих сторінок;
- сторінки виходу;
- канали залучення відвідувачів;
- показник конверсії;
- показник повернення відвідувачів.

На рисунку 3.4 зазначено інструменти, які підвищують пошуковий трафік сайту у 2 рази [56].



Рис. 3.4. Інструменти для підвищення пошукового трафіку

Примітка. Сформовано автором на основі [56].

Отже, наявність сайту та реклама в Інтернеті є ваговою перевагою для підприємства, дозволить полегшити пошук іноземних партнерів, надавши всю необхідну інформацію про діяльність та економічні показники; створить обізнаність про сервісний центр для вітчизняних клієнтів.

Для удосконалення пошуку іноземного партнера для досліджуваного підприємства можна запропонувати такий алгоритм дій у кілька етапів.

1. Ідеальний бізнес-партнер. Необхідно вказати критерії та властивості, характерні для бажаного ділового партнера.

2. Список за критеріями. Спершу потрібно обрати головні критерії із загального опису, які можна швидко перевірити, переглянувши наявну інформацію про потенційного контрагента (локація, англomовний веб-сайт, партнери). Таку інформацію слід шукати у базі даних імпортерів, каталогах підприємств, списки учасників виставок, по рекомендаціях.

3. Пріоритетний список. На цьому етапі слід проаналізувати обрані фірми детально, відібрати найбільш привабливі варіанти за додатковими критеріями. Такими як відсутність інформації про скандали, кількість згадувань у пресі, наявність конкурентів у потенційного партнера.

Необхідно визначити, хто в обраних компаніях відповідає за контакти з діловими партнерами - наприклад, це може бути директор із закупівель або генеральний директор. Доцільно знайти прямий контакт та ім'я відповідної особи, включаючи адресу електронної пошти та номер телефону. Часто неправильний контакт призводить до того, що непрофесійний секретар відмовляється від вас, не запитуючи керівництво, чи цікаво це для компанії.

4. Підготовка матеріалів. Потрібно зробити «тизер», тобто набір короткої, вичерпної та зрозумілої інформації про послугу. В подальшому потрібно продати співпрацю потенційному партнеру. Тому необхідно враховувати всі особливості функціонування партнера та ринку.

5. Контакткування. Цей етап вважається найскладнішим. Дуже важливо знайти потрібного працівника від потенційного партнера. Залежно від розміру фірми, це може бути середній представник або керівництво. Важливо підійти до

процесу "продажу" пропозиції про співпрацю з наперед заготовленими відповідями. Визначити вигоду, зацікавити і запропонувати рішення, від якого не зможуть відмовитися.

6. Вибір бізнес-партнера. На цьому етапі все ще можна вибрати з переліку зацікавлених компаній. Доцільно зробити профіль для кожного зацікавленого партнера з однаковими критеріями, які потім можна порівняти. До прикладу, розташування, асортимент, співпраця з іншими постачальниками, розмір, контакти, функції.

7. Зустрічі. Після того, як остаточні потенційні партнери обрані, можна планувати з ними зустріч. Важливо правильно та раціонально продумати поїздку та визначте дві чіткі цілі: довгострокову (результат поїздки) та короткострокову (результат першої зустрічі).

8. Перевірка репутації. Українська культура часто не дозволяє відкрито підозрювати можливі некоректні дії зі сторони контрагента та ставити під сумнів майбутнє співробітництво. Але запитання про будь-які підтверджуючі документи або відгуки про співпрацю з іншими клієнтами або партнерами є абсолютно нормальними. Тому щоб перевірити репутацію можна зробити такі дії: переглянути список клієнтів підприємства та переглянути ті, які не були заявлені самою компанією; перевірити судові реєстри на предмет суперечок і позовів; промоніторити фірму на предмет скандалів чи позитивних згадувань; попросити надати контактну інформацію постачальників та покупців. Зібравши таку інформацію, продзвонити наявні контакти та поставити запитання про співпрацю з обраним партнером. Дана інформація дасть розуміння про надійність контрагента.

9. Підписання договору та початок роботи.

10. Довгострокове планування. На цьому етапі важливо сформулювати очікування для обох сторін, розбити діяльність на певні етапи, періодично перевіряти правильність поставленого курсу.

Для полегшення процесу пошуку контрагента, досліджуване підприємство може звернутися до посольств в Україні. Наприклад,

комерційний відділ посольства Сполучених Штатів Америки допомагає шукати партнерів для вкладення інвестицій задля ведення спільної підприємницької діяльності; закупівлі, продажу товарів [57, 209].

Також можна отримати консультацію та допомогу від Українського центру ділових зв'язків, який заснувала Торгово-промислова палата, Укрімпекс та інші. Центр надсилає ділові запити по Західній Європі, консультує та розробляє міжнародні проекти, може організовувати індивідуальні зустрічі в Україні та за кордоном.

Українські підприємства можуть скористатися міжнародними онлайн майданчиками: tradekey.com, All.biz.ua, europages.com.ua.

Торгівельний майданчик All.biz доступний на 26 мовах, об'єднує ринки промислових товарів і послуг 90 країн. Тут знаходиться комерційні дані від 1,3 млн. компаній.

На сайт Tradekey.com є інформація про 7 млн компаній із 240 країн. Це перший серед B2B майданчиків, який отримав сертифікат ISO 9001 системи менеджменту якості та ISO 27001 інформаційної безпеки, тому якість операцій на високому рівні.

Europages.com.ua – європейська мережа для пошуку контрагентів. На сьогодні в базі даних міститься 2,6 млн компаній: виробники, постачальники послуг, оптовики та дистриб'ютори [58].

Для кращого результату від здійснення пошуку контрагента також використовують такі засоби:

1. Відвідування виставок, ярмарків, що дає можливість вступити в контакт із потенційним партнером та укласти угоду на місці. Часто на таких заходах, окрім представлення товарів, здійснюють b2b-зустрічі, які планують завчасно. На сайтах AsiaWorld-Expo, Expodatabase, Deutsche Messe можна відшукати інформацію про проведення міжнародних виставок.

2. Пряма розсилка бізнес-пропозицій зарубіжним підприємствам, які просувають зовнішньоторговельних відносини.

3. Розсилка по адресах з міжнародних адресних баз даних (типу КОМПАСС) [59, 19].

При пошуку партнера потрібно пам'ятати про важливий аспект – крос-культурні особливості (ментальність, традиції, духовні цінності). Це може слугувати бар'єром у переговорах співпраці.

Підсумовуючи сказане вище, перш за все необхідно визначитися із країною, резидентом якої є потенційний іноземний партнер, тому що це має бути країна із найменшою групою ризику.

На сьогодні при виборі зовнішньоекономічного партнера застосовують наступні методи: вивчення ринку шляхом проведення обстеження; вивчення наявних записів, щоб визначити «заморожених» та втрачених клієнтів; зв'язок з певними особами, які через своє становище мають детальні знання щодо конкретних галузей промисловості та торгівлі про нові підприємства, наприклад: керуючі банків, працівники державних установ; дослідження продукції, щоб відкрити нові сфери та способи її використання, які відповідатимуть запитам нових клієнтів та вимогам ринків.

Підсумовуючи зазначене вище, на основі матриці SWOT можна сформулювати стратегічні завдання та цілі для ПП «Режанс Полісаж»:

- розробка стратегії розширення участі на ринку по обробці деталей для годинникових механізмів та інших виробів з коштовних металів;
- збільшення обсягів обробки деталей шляхом підвищення рівня ефективності праці;
- розширення масштабів виробництва;
- створення сервісного центру з ремонту годинників;
- оскільки на фірмі відсутній маркетинговий відділ рекомендується застосувати маркетингові методи та заходи, з метою залучення нових партнерів/клієнтів, як іноземних, так і вітчизняних;
- зміцнення фінансових позицій завдяки застосуванню новітніх технологій та одержання додаткового прибутку від реалізації ноу-хау;
- побудова раціональної системи взаємовідносин на підприємстві;

- створення лояльного та довірливого відношення до українських підприємств серед іноземних партнерів.

На основі PESTEL – аналізу про оцінку факторів макросередовища сформовано декілька управлінських прийомів стратегічного характеру, щоб запобігти чи послабити дію негативних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства а саме:

- чітке дотримання норм закону, щоб мінімізувати таким чином вплив контролюючих органів на роботу підприємства;

- проводити інвестиційну політику та покращувати інвестиційний клімат, мати в наявності кредитні ресурси, з метою нейтралізації впливу дій інфляційних факторів;

- для залучення спеціалістів, а також збільшення продуктивності праці рекомендується покращити систему мотивації, оплати і умов праці, бонусні виплати, соціальний пакет;

- з метою підвищення конкурентоспроможності варто залучити передові технології у технологічних процес роботи підприємства.

Висновки до розділу III

Для покращення діяльності ПП «Режанс Полісаж» на міжнародних ринках необхідним є удосконалення структури відділу ЗЕД, що допоможе вищому керівництву делегувати велику частину обов'язків та рівномірно розподілити їх між працівниками.

Проведений аналіз ринку та конкурентів підтвердив доцільність відкриття сертифікованого сервісного центру з ремонту та обслуговування швейцарських годинників базуючись на високоякісному обладнанні, професійних фахівцях, привабливому сегменті ринку, низькій конкуренції та попиті. Як наслідок, рекомендовано запровадити маркетингову діяльність на підприємстві.

Розробка власного сайту на різних мовах полегшить пошук іноземного партнера, де контрагенти зможуть ознайомитися з економічними показниками та діяльністю загалом, а майбутні клієнти сервісного центру знайти інформацію про послуги чи зробити попереднє замовлення.

Для удосконалення пошуку іноземного партнера було запропоновано алгоритм дій, який складається з 10 етапів та включає покрокові практичні поради від визначення портрету ідеального бізнес-партнера до підписання договору та довгострокового планування. Також варто скористатися міжнародними онлайн майданчиками: tradekey.com, All.biz.ua, europages.com.ua, які організовують бізнес-зустрічі та надають інформацію про контрагентів.

Визначено головні фактори, що впливають на вітчизняних підприємців на шляху до інтернаціоналізації, які розділили на чотири категорії: фінансування; технології та інновації; знання та інформація; державне регулювання. До кожного фактору запропоновано практичне вирішення проблеми а також для подолання бар'єрів на шляху до виходу на міжнародний ринок запропоновано співпрацю з більшими компаніями, брокерами та агентами, які надають послуги фінансування та логістики; об'єднання сил з великими фірмами в одному секторі в рамках торгових асоціацій; використання програм підтримки; концентрація на таких проблемах як низькі стандарти обслуговування, мовний бар'єр, відсутність чіткої стратегії, низька Інтернет-присутність, міжкультурні особливості.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети дослідження нами теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу пошуку та формування міжнародних партнерських відносин при виході на зовнішні ринки досліджуваного підприємства. Згідно з окресленими завданнями у процесі дипломної роботи нами отримано такі основні висновки та результати, наведені нижче.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що:

1. Міжнародні партнерські відносин є надзвичайно важливим інструментом, який широко використовують розвинені країни, завдяки чому зростає їхня вага на міжнародній арені. Надійне партнерство є гнучким механізмом для співпраці задля досягнення цілей та підвищення прибутку. Узагальнюючи думки експертів із проблем зовнішньоекономічних відносин можна охарактеризувати суть міжнародного партнерства як наявність взаємодії на міжнародному рівні, яка дозволяє партнерам, поєднуючи зусилля, досягти життєвоважливих внутрішніх і зовнішньоекономічних стратегічних цілей.

2. Виділяють такі головні форми міжнародного партнерства: спільне підприємство, стратегічний альянс, злиття та поглинання. Всі вони мають особливості, переваги та недоліки, різні рівні ризику, капіталу та прибутку. Обрати форму партнерства є дуже важливим кроком для отримання максимальної вигоди та розширення ринків збуту. Важливим етапом на шляху до становлення міжнародних партнерських відносин є укладення зовнішньоекономічного договору, який важливо вірно скласти для уникнення суб'єктивних і об'єктивних ризиків.

3. Зупиняючись на процесі вибору потенційного іноземного партнера варто виділити три категорії: конкуренти, «нейтралі», потенційні партнери. Кожна з них має свої переваги та потребує детального моніторингу для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Загальна відповідність фірми для співпраці оцінюється за допомогою репутації, розміру, досвіду, фінансової стабільності підприємства. Багато експертів застосовують правило шести "Сі" для

проведення аналізу ділового партнера. Кожен компонент описує певну сторону діяльності та надає інформацію для оцінки майбутніх результатів. Механізм вибору контрагента включає 7 етапів: організаційний, підготовчий, фінансовий аналіз, аналіз товару, аналіз договорів, проведення переговорів, результативний.

4. Приватне підприємство «Режанс Полісаж» було засноване у 2011 році, знаходиться у м. Тернопіль, співпрацює з швейцарською компанією «Regence Production». Головна діяльність компанії – це обробка годинникових деталей з давальницької сировини. Організаційна структура підприємства характеризується функціонально-лінійним типом зв'язків, і в сучасних умовах є найбільш раціональною з точки зору реалізації завдань і цілей. Проте спостерігаємо відсутність повноцінного відділу ЗЕД та брак спеціалістів у ньому, що погано впливає на роботу підприємства в цілому та обтяжує додатковою роботою генерального директора. Також немає відділу маркетингу.

5. Проаналізувавши фінансовий стан підприємства, можна зробити висновки, що за 2019 рік відбулося збільшення обсягу необоротних активів на 1918 тис. грн., або більше ніж на 19%. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу необоротних активів на 23% та капітальних інвестицій на 103%, що означає економічне зростання фірми та підвищення активності на ринку. При аналізі пасивів варто відзначити що значно збільшилася заборгованість за розрахунками з оплати праці (+30%) та зі страхування (+23%).

На кінець звітнього року ми можемо спостерігати позитивні зміни в зменшенні заборгованості власників за внесками до статутного капіталу в абсолютній величині на 785 тис. грн., що в кінцевому результаті дає змогу збільшити власний капітал на 18%.

Розрахунки свідчать що найбільш ліквідні активи не перекривали відповідні пасиви на суму 2 029 тис. грн., що вказує про відсутність поточної ліквідності. Також значення коефіцієнта фінансової стійкості незадовільний. Проте, рівень показника більше одиниці є характерним для розвинутої та сталої економіки, а в умовах фінансової кризи – завищений. Тому спостерігаємо

збільшення обсягів реалізації продукції, спроможність розраховуватися із заборгованістю, конкурентоспроможність продукції. Також звітний період у Формі 2 балансу визначається збільшенням всіх показників фінансових результатів.

6. Проведений аналіз показав, що досліджуване підприємство користується одним з найпоширеніших способів пошуку партнерів на зовнішніх ринках – участь у семінарах, конференціях, виставках, звертаючись за допомогою до Торгово-промислової палати. Варто зазначити, що обов'язки пошуку партнерів та налагодження контактів з іноземними фірмами повністю покладаються на директора, що призводить до відсутності чіткої методики пошуку партнерів та значно сповільнює процес виходу підприємства на нові ринки.

Відзначимо, що нині в керівництва досліджуваного підприємства відсутня стратегія розвитку та маркетингової діяльності, на що потрібно звернути особливу увагу. Аналіз швейцарських компаній показав про можливість співпраці з новими партнерами. Також варто задуматися про можливі варіанти розвитку на ринку України, адже для цього у досліджуваного підприємства є багато можливостей.

7. Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що годинник поступово втрачає свою первинну функцію. Проте спостерігається тенденція на виробництво годинників класу «люкс». Тому варто розвиватися у цьому сегменті. Абсолютним лідером на ринку є Швейцарія з найвищою середньою ціною годинника 1000\$.

Відзначимо, що нині в керівництва досліджуваного підприємства відсутня стратегія розвитку та маркетингової діяльності, на що потрібно звернути особливу увагу. Аналіз швейцарських компаній показав про можливість співпраці з новими партнерами. Також варто задуматися про можливі варіанти розвитку на ринку України, адже для цього у досліджуваного підприємства є багато можливостей.

8. За результатами аналізу досліджуваного підприємства, було визначено такі головні пріоритети для розвитку:

- a) Удосконалення структури відділу ЗЕД, що допоможе вищому керівництву делегувати велику частину обов'язків та рівномірно розподілити їх між працівниками;
- b) Відкриття сертифікованого сервісного центру з ремонту та обслуговування швейцарських годинників базуючись на високоякісному обладнанні, професійних фахівцях, привабливому сегменті ринку, низькій конкуренції та попиті.
- c) Запровадження маркетингової діяльності на підприємстві.
- d) Розробка власного сайту на різних мовах для полегшення пошуку іноземного партнера, де контрагенти зможуть ознайомитися з економічними показниками та діяльністю загалом, а майбутні клієнти сервісного центру знайти інформацію про послуги чи зробити попереднє замовлення.

9. Для удосконалення пошуку іноземного партнера було запропоновано алгоритм дій, який складається з 10 етапів та включає покрокові практичні поради від визначення портрету ідеального бізнес-партнера до підписання договору та довгострокового планування. Також варто скористатися міжнародними онлайн майданчиками: tradekey.com, All.biz.ua, europages.com.ua, які організують бізнес-зустрічі та надають інформацію про контрагентів. Визначено головні фактори, що впливають на вітчизняних підприємців на шляху до інтернаціоналізації, які розділили на чотири категорії: фінансування; технології та інновації; знання та інформація; державне регулювання. До кожного фактору запропоновано практичне вирішення проблеми а також для подолання бар'єрів на шляху до виходу на міжнародний ринок запропоновано співпрацю з більшими компаніями, брокерами та агентами, які надають послуги фінансування та логістики; об'єднання сил з великими фірмами в одному секторі в рамках торгових асоціацій; використання програм підтримки; концентрація на таких проблемах як низькі стандарти обслуговування, мовний бар'єр, відсутність чіткої стратегії, низька Інтернет-присутність, міжкультурні особливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І.; за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2006. – Т.2.– 568 с.
2. Українсько-російсько-англійсько-німецький тлумачний та перекладний словник термінів ринкової економіки / А. С. Д'яков та ін. ; за ред. Т. Р. Кияка. К. : Обереги, 2001. 621 с.
3. Спасибо-Фатеева І. В. Цивілістичний погляд на поняття партнерства. *Цивільне право України*. 2010. №12. С. 4–10.
4. Магомедова А. М. Форми партнерських відносин між суб'єктами господарювання у сфері виробництва. *Теоретичні засади формування партнерських відносин між суб'єктами підприємництва*. 2015. № 3. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Magomedova_411.htm (дата звернення: 01.12.2019).
5. Словник іншомовних слів / редкол.: О. С. Мельничук та ін. Київ : НПУ, 1999. Т. 4. 776 с.
6. Prawelska-Skrzypek G. Partnerstwo w realizacji projektow / red. G. Prawelska-Skrzypek *Rozwoj przez partnerstwo* / Wyd. Uniwersytetu Jagiellockiego. Krakow, 2008. 67 s.
7. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред.: Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
8. Гетман В. Г., Шнейдман Л. З., Терехова В. А. Финансы и статистика : учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика 2010. 816 с.
9. Майданчик Б. И. Анализ и обоснование хозяйственных решений. *Финансы и статистика* : за ред. Б. И. Майданчик, М. Г. Карпунин, Я. Г. Любинецкий. Москва, 2001. 136 с.
10. Современный экономический словарь / редкол.: Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. Москва : ИНФРА-М, 2011. 479 с.
11. Носкова І. Я. Партнерство суперників : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ , 2008. 126 с.

12. Литвиненко В. М. Малий бізнес у світовій економіці : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2009. 336 с.
13. Єгоренко Н. О. Перспективність поширення спільного підприємництва у міжнародних економічних відносинах. *Економіка та держава*. 2009. №7. С. 48–51.
14. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція : монографія. Київ : ТОВ «Національний підручник» , 2008. 220 с.
15. Седляр Ю. О. Стратегічне партнерство в українсько-російських відносинах : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.04. Київ, 2015. 20 с.
16. Стратегічні партнери України: декларації і реалії. *Аналітична доповідь : національна безпека і оборона*. 2000. №12. С. 22. URL: http://www.uceps.org/ukr/files/category_journal/NSD12_ukr.pdf
17. Пасічна О. Ю. Структурний підхід до формування зовнішньоекономічної стратегії держави в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №3. С. 17–27.
18. Кравченко О. В. Міжнародне стратегічне економічне партнерство в сучасних умовах глобалізації. *Маркетинг в Україні*. 2001. №4. С. 15–18.
19. Білий М. В. Роль спільних підприємств у залученні інвестицій в умовах глобалізації економіки. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2014. № 2. С. 102–105. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014_19_2_5/25.pdf (дата звернення: 10.11.2019).
20. Кахович О. Ю. Мотиви створення спільних підприємств як одного з видів зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 1. С. 3–5. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream> (дата звернення: 10.11.2019).
21. Савицька О. Г., Дюс Х. І. Проблеми та тенденції розвитку спільних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24. С. 284–290. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_1/284_SAw.pdf (дата звернення: 15.12.2019).

22. Дропа Я. Б., Петрів Н. Д. Підприємства з іноземними інвестиціями як форма залучення іноземного капіталу в Україну. *Молодий вчений*. 2015. № 8(23). С. 48–53. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/8> (дата звернення: 18.01.2020).
23. Чередниченко М. В. Спільні підприємства – одна з форм міжнародного співробітництва. *Вісник*. 2004. № 1. С. 76–80.
24. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 03.01.2017 р. № 1724-VIII. *Законодавство України*. 2017. № 36. С. 242.
25. Саллі В.І., Трифонова О.В., Швець В.Я. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. Київ : ВД "Професіонал" 2011. 366 с.
26. Гаррет Б. І., Дюссож П. Р. Стратегические альянсы : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2002. 332 с.
27. Петленко Ю. В., Керімов П. О. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній. *Фінанси України*. 2013. № 8. С. 23.
28. Современный экономический словарь / редкол.: Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. Москва : ИНФРА-М, 2011. 479 с.
29. Єгоренко Н. О. Перспективність поширення спільного підприємництва у міжнародних економічних відносинах. *Економічна наука: Економіка та держава*. 2012. №7. С. 48–51.
30. Мних Є. В. Аналіз ділового партнерства у виробничій діяльності. *Економічний аналіз*. 2018. № 2. С. 21–25. URL: <http://bit.ly/1JYUqb8> (дата звернення: 21.11.2019).
31. Henningsson E., Rudén E. How to find an international business partner. *Master's thesis within Business Administration, 2016*. Jönköping, 2016. P. 26–33.
32. Карпенко М. О., Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Науковий журнал НАУ*. 2010. № 26. С. 54–60. URL: <http://www.finance-library.com.ua> (дата звернення: 05.02.2020).

33. Мур А., Хиарден К. Руководство по безопасности бизнеса : практ. пособие по управлению рисками / пер. с англ. А. Неклесса. Москва : Филинь, 2001. 328 с.
34. Peek D. Evaluating and selecting a strategic partner. *Social and abaehavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. P. 737–744. URL: <http://bit.ly/1WvH9bW> (дата звернення: 05.10.2019).
35. Щербак В. Г., Лозенко А. П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2014. № 4. С. 58–61.
36. Петрушенко Ю. М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. С. 146–148. URL: <http://www.nbuu.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2020).
37. Дубинець Ю. О. Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 2. С. 245–251. URL: <http://www.nbuu.gov.ua> (дата звернення: 09.02.2020).
38. Бек М. А. Маркетинг В2В : учеб. пособие. Москва : ГУ ВШЭ, 2008. 20 с.
39. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання–Прес, 2000. 313 с.
40. Ван-Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие для вузов. Москва : Вильямс, 2010. 1232 с.
41. Захарченко В. О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2008. №1. С. 137-144.
42. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств: навч. посіб. Вид. 3-тє, преробл. і допов. Київ : Знання-Прес, 2009. 304 с.
43. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч-метод посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
44. Чухрай Н. І. Дослідження пріоритетів у формуванні відносин між бізнес-партнерами. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7. С. 137–142.

45. Wilson D. Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1999. № 2. P. 55–66.
46. Куц С. П. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования. *Научные доклады*. 2015. № 31. С. 56–95.
47. Синчук І. В., Вплив swot-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 175–179.
48. Экспорт швейцарських годинників // Business Views : веб-сайт. URL: <https://businessviews.com> (дата звернення: 05.02.2020).
49. Ринок наручних годинників // The Swiss and world watchmaking industry : веб-сайт. URL: http://www.fhs.swiss/file/59/Watchmaking_2019.pdf (дата звернення: 05.02.2020).
50. Watch industry statistics // Statistics on Swiss watch exports : веб-сайт. URL: <http://www.fhs.swiss/eng/statistics.html> (дата звернення: 20.02.2020).
51. Сумарний обсяг імпорту та експорту окремих підгруп товарів за кодами УКТЗЕД. *Офіційний портал ДФС України*. 2019. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/> (дата звернення: 15.02.2020).
52. Гончаренко І. В. Розвиток виробничих підприємств та шляхи удосконалення організації їх зовнішньоторговельних. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. 2018. № 4. С. 28–33.
53. Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. New John Jersey : Wiley & Sons, 1999. P. 269.
54. Верба В. А. *Організація консалтингової діяльності* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 228 с.
55. 10 показателей эффективности, за которыми должен следить каждый владелец интернет-магазина. *Хабр* : веб-сайт. URL: <https://habrahabr.ru/company/convead/blog/237625> (дата звернення : 10.03.2020).
56. Ілляшенко Н.С. Seo-оптимізація як сучасний інструмент Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. URL:

http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_63_74.pdf (дата звернення : 15.03.2020).

57. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція : монографія. — Київ : ТОВ «Національний підручник», 2008. 220 с.

58. Домрачева М. 14 місць, у яких ховаються ваші гроші. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2016. № 10. URL: <http://europa-torgivlia.org.ua/news102/> (дата звернення : 15.03.2020).

59. Бек М. А. Маркетинг В2В : учеб. пособие. Москва : ГУ ВШЭ, 2008. 20 с.

60. Статистика кредитування малого та середнього бізнесу. *Державна служба статистики України* : веб-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 23.02.2020).

61. Оподаткування бізнесу // *The World Bank* : веб-сайт URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення : 30.03.2020).

62. Індекс бюрократії // *Easy Business* : веб-сайт URL: <http://www.easybusiness.in.ua> (дата звернення : 30.03.2020).

63. European Business Association. EBA : веб-сайт URL: <http://www.eba.com.ua/uk> (дата звернення : 05.04.2020).

64. Мирошніченко О. М. Інтернаціоналізація бізнесу та вихід на ринки європейського союзу : навч.-метод. посіб. Київ : Клименко, 2015. 380 с.

65. Експорт в Україні. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* : веб-сайт URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення : 01.04.2020).

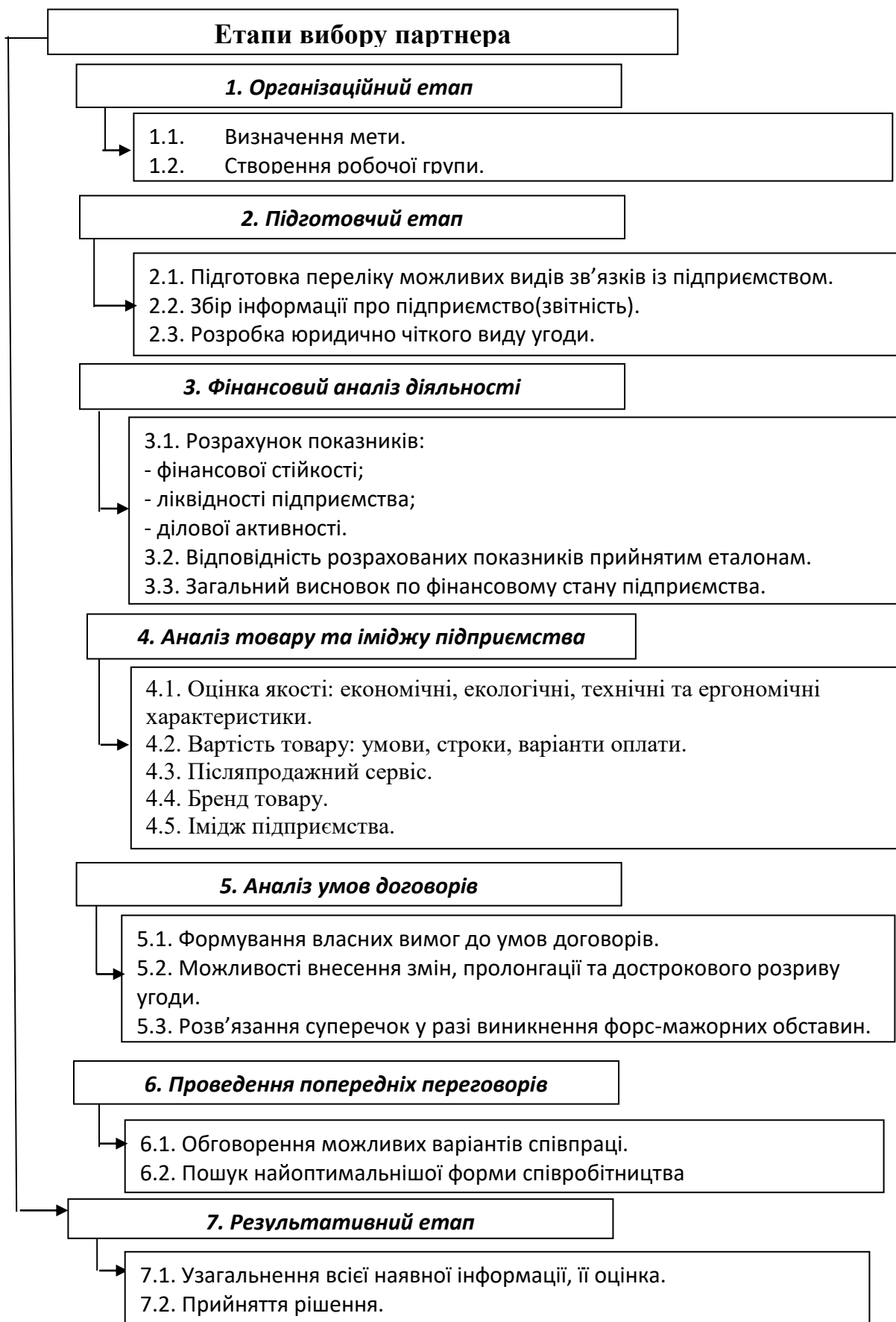
Підходи до трактування поняття партнерства

С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій	Дві або більше осіб об'єднують своє майно, стають співвласниками створеного підприємства, спільно управляють виробництвом і власністю, розподіляють прибуток і відповідають за своїми зобов'язаннями [1, 65].
А. С. Д'яков	Партнерство – форма співробітництва переважно юридичних осіб, що не закріплена установчими документами, але яка здійснюється та підтримується фактично [2, 286].
І. Спасибо-Фатєєва	Одна з найважливіших юридичних форм організації підприємства; таке поняття можна розглядати з декількох точок зору, зокрема: 1) як юридичну форму відносин між сторонами; 2) як особистий зв'язок між учасниками; 3) як плідну взаємодію, співробітництво між кількома суб'єктами господарювання [3, 5].
А. Магомедова	Термін, який застосовується для характеристики відносин, побудованих як на міждержавному рівні, тобто використовується у дипломатичних колах, так і в межах певної країни, а саме відносини між підприємницькими структурами та з органами влади [4].
О. С. Мельничук	Партнерство – організація співпраці, за якою дві або більше сторін домовляються про спільні дії з метою досягнення спільної мети [5].
К. Правельської-Скшипек	Партнерство означає офіційні відносини між окремими особами або групами, при яких попередньо погоджені взаємні очікування та зобов'язання сторін. Основним його принципом є поділ як здобутків, так і ризиків. Бути партнером означає мати фактичний вплив на прийняття рішень і нести відповідальність за їх реалізацію [6, 10].
А. В. Бусигін	Партнерство можна розглядати як договірні відносини, які встановлюються між певною кількістю підприємців і дають можливість кожному з них отримати оптимальний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності (купівля, доставка товарів), які знаходять своє відображення у товарній чи грошовій формах [7].
В. Г. Гетьман	Прояв інтеграційних відносин між різними фірмами [8].
М. Г. Карпунін, Б. І. Майданчик, Я. Г. Любинецький	Горизонтальні взаємовідносини партнерів у господарській діяльності [9].
Б. А. Райзберг, С. В. Балашов, П. Л. Сєдов	Договірні відносини, що замінили підлеглість; головний принцип ринкової економічної системи [10].
М. Портер, І. Я. Носкова	Вертикальні зв'язки, які полягають у комерційних відносинах, легальних правилах конкуренції, ринкових законах, збільшення ваги контрактів та договорів [11].
В. М. Литвиненко	Договірні відносини між рівноправними суб'єктами, які приносять вигоду у вигляді оптимального прибутку та досягненню спільних інтересів для двох (або більше) сторін за рахунок обміну результатами діяльності та базуються на основі довіри та відповідальності [12].

Ризики при укладенні зовнішньоторговельного контракту та шляхи їх подолання

Розділ контракту	Вид ризику	Рекомендації стосовно зниження визначеного ризику
1	2	3
Характер угоди	Невірне визначення характеру угоди.	Необхідно обирати види характерів угод при укладенні контрактів тільки із законодавчо закріплених, до яких відносяться угоди купівлі - продажу, бартерні (товарообмінні), переробки давальницької сировини та оренди (міжнародного лізингу).
Контрагент за контрактом	Ризик маловідомого контрагента угоди.	Доцільно зробити запити до країни, де повинен бути зареєстрований майбутній партнер, до іноземних торгово - промислових палат, торговельних представництв України за кордоном, союзів підприємств тощо.
Визначення предмету контракту	Ризик окремого митного оформлення складових товару, ризик підвищення фактурної та митної вартості товару.	Доцільно зазначити у контракті вартість самого виробу та вартість послуг по його установці.
Кількість та якість об'єкту	Ризик зазначення у контракті неправильної кількості товару, ризик отримання товару невідповідної якості, неприймання покупцем товару або невикупування ним товарних документів.	У контракті необхідно зазначити вагу у кілограмах та традиційних для даного товару одиницях виміру (штуки, пара, комплект, набір тощо). Визначити для товару двох - трьох головуючих чинників якості, про що доцільно попередньо домовитись з майбутнім партнером та внести до особливих умов виконання контракту.
Пакування товару	Ризик пошкодження товару, ризик не визначення вимог до пакування товару (може призвести до суттєвого підвищення його вартості).	Доцільно у контракті окремо зазначити вартість товару та вартість пакування. Необхідно зазначити можливі варіанти розпорядження тарою. Доцільно пред'явити та узгодити у контракті особливі вимоги до упаковки товару.
Маркування товару	Наявність або відсутність необхідного маркування	На упаковці певних видів товарів законодавство країн імпорту зобов'язує мати визначені надписи та позначки, а саме - назву товару, виробника, дату виготовлення, кінцеву дату зберігання, склад тощо.

Ціна, загальна сума	Невизначеність одиниці ціни товару та відсутність захисних застережень у тексті контракту стосовно обраного виду ціни. Зазначення у контракті загальної суми контракту без зазначення кількості товару, ризику зниження або завищення ціни одиниці товару у контракті, обрання валюти ціни, що не збігається з валютою платежів пов'язаний з купівельною спроможністю грошей.	Бажано указати вид ціни одиниці товару та механізм її застосування, зазначити у контракті кількість товару та вартість одиниці товару у традиційних одиницях виміру. Доцільно обрати один вид валюти для ціни та платежів або зафіксувати співвідношення валют на час виконання контракту, у разі зазначення у контракті двох видів валют, а також «закласти» до умов контракту можливість перегляду цінової політики контракту залежно від коливань основних світових валют.
Форми розрахунків за товар	Ризик втрати авансового платежу, ризик несплати товару	Необхідно зафіксувати валюту ціни та валюту платежу
Форсмажорні обставини	Невизначення переліку обставин, що повинні прийматись до уваги контрагентами як форс - мажорних	Доцільно обумовити у контракті обов'язкове надання відповідного акту торгово-промислової палати, що буде дійсно незалежним підтвердженням виникнення непередбачених обставин. Доцільне закладення контрагентами способів та методів можливого урегулювання проблем, що виникли.
Умови поставки	Момент переходу ризиків відповідальності за товар від продавця до покупця	Доцільно більш детально визначити всі концептуальні положення, введених у контракт умов поставки та визначити сторону контракту, відповідальну за їх здійснення.
Арбітраж	Майновий	Необхідно зазначити можливість звернення до арбітражного суду кожній з сторін угоди. Обираючи місцезнаходження суду, необхідно керуватись одним з положень контракту, яке визначає верховенство права на умови виконання контракту. Доцільно обирати місце арбітражного суду у країні чие право головує над цим контрактом.
Санкції та рекламації	Невиконання обов'язків однією із сторін, ризик пред'явлення претензій (рекламацій) по кількості та якості товару	Доцільно визначити точно перелік умов, невиконання яких може призвести до застосування санкцій. Доцільно, з метою виключення шахрайських дій при укладенні рекламації, зазначити у контракті необхідність залучення сторонньої організації для складення незалежного документа.



Додаток Г

Чисельність та заробітна плата працівників ПП «Режанс Полісаж»

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	Код за Класифікатором професій ДК 003:2010	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Доплати, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Генеральний директор	1210.1	1	28000	—	28000
		Заступник генерального директора	1210.1	1	25000	—	25000
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	20000	—	20000
		Бухгалтер	2411.2	2	13000	—	26000
3	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	1229.7	1	12000	—	12000
		Інспектор з кадрів	3423	1	10000	—	10000
4		Інспектор охорони праці	3152	1	10000	—	10000
5	Відділ безпеки та охорони	Начальник відділу	1229.7	1	16000	—	16000
		Водії-експедитори	8322	5	15000	1000	80000
		Охорона	5169	3	6000	—	18000
6	Господарський відділ	Начальник відділу	1229.7	1	10000	—	10000
		столяр	7124	1	7000	500	7500
		прибиральники	9132	2	6000	500	13000
7	Відділ ЗЕД	Менеджер ЗЕД	1475.4	3	15000	—	45000
		Перекладач	2444.2	2	10000	—	20000
		Митний брокер	3422	2	15000	1000	32000

8	Відділ організації виробництва	Начальник відділу	1229.7	1	15000	—	15000
		Інженер з техніки безпеки	2149.2	2	7000	—	14000
		Контроль якості	3152	6	6000	1500	45000
		Оператор станка	8223	65	6000	5000	715000
		Мийник-сушильник металу	8223	3	5000	4000	27000
9		Юрист	2421.2	1	11000	—	11000
10		Системний адміністратор	2131.2	1	10000	—	10000
	Разом			107	257000	13500	1 209 500