

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний університет

Навчально – науковий інститут міжнародних економічних відносин

ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

РИБАЧОК Ірина Юріївна

**Міжнародне партнерство як форма виходу компанії на зарубіжні
ринки/ International Partnership as a form of output into foreign
markets**

Спеціальність: 8.03060104 – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Магістерська програма – Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи

МАУНм -21

І.Ю.Рибачок

Науковий керівник

І.А.Підгурська

Магістерську роботу допущено до захисту

« ___ » _____ 20 ___ р.

Завідувач кафедри

_____ О.М. Сохацька

Тернопіль - 2017

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти функціонування міжнародних партнерств на світових ринках

1.1. Економічний зміст міжнародного партнерства в сучасних ринкових умовах.....	5
1.2. Форми партнерства підприємств в рамках міжнародних компаній...	13
1.3. Особливості вибору зовнішньоекономічних партнерів.....	30
Висновки до Розділу 1.....	41

РОЗДІЛ 2. Дослідження міжнародної співпраці ТОВ «Видавництво «Школяр» з зарубіжними партнерами

2.1. Особливості організації діяльності ТОВ «Видавництво «Школяр».	43
2.2. Аналіз реалізації практичних завдань міжнародного партнерства ТОВ «Видавництво «Школяр».....	56
2.3. Оцінка ефективної співпраці на основі партнерської взаємодії ТОВ «Видавництво «Школяр»	67
Висновки до Розділу 2.....	77

РОЗДІЛ 3. Напрями покращення міжнародної співпраці (партнерства) на світовому ринку

3.1. Способи покращення співпраці підприємства з зарубіжними партнерами.....	79
3.2. Вибір кращого партнера для співпраці на міжнародному ринку.....	87
Висновки до розділу 3.....	96

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вихід на зарубіжні ринки варто розглядати у багатьох аспектах, але при цьому варто пам'ятати, що даний процес не самоціль, а передумова тривалого закріплення на зарубіжному ринку. На жаль, у пошуку зарубіжних партнерів, переважна більшість українських підприємців, які працюють у малому та середньому бізнесі, зводять все до організації імпорту. Проте в умовах різкого скорочення ринку знайти попит на продукцію іноземного виробництва стає дедалі складніше. Перспективно виглядає організація експорту, при якій у першу чергу необхідно врахувати, що іноземцям, які зазвичай із підозрою відносяться до українського бізнесу, потрібно довести прозорість тої чи іншої діяльності.

Дослідженню партнерських відносин присвячено багато досліджень вчених та практиків, серед яких необхідно відзначити праці Л. Андрущенко, А. Беляєвої, М. Дідківського, М. Карпенко, О. Захарченко, Ю. Дубинець, Д. Скрябіної, В. Вишнякова, В. Соколовської.

Питання пошуку іноземних партнерів вітчизняними підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності розкриті у великій кількості праць вітчизняних науковців: Л. Антонюк, Т. Мельник, А. Мокія, І. Пузанова, Є Савельєва, О. Сохацької, А. Старостіної, А. Філіпенка та ін. Проте в умовах надзвичайно бурхливих змін у сучасній світовій економіці, пов'язаних з одного боку із тривалою рецесією у високорозвинених країнах світу, а з іншого боку із активним розвитком країн із виникаючими ринками виникає необхідність у розробці нових підходів щодо виходу на зовнішні ринки, ефективність якого залежить на сам перед від умілого пошуку партнерів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Метою дослідження є узагальнення теоретико методологічних засад партнерських відносин у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та у розробці пропозицій щодо вдосконалення механізму налагодження економічної співпраці з іноземними партнерами при виході на зарубіжні ринки.

Завдання дипломної роботи є:

- розкрити суть партнерських відносин у міжнародному бізнесі;
- представити організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- визначити основні підходи до вибору та вивчення зовнішньоекономічних партнерів;
- виявити особливості функціонування та розвитку ТОВ «Видавництво «Школяр»»;
- здійснити оцінку пошуку іноземних партнерів та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Видавництво «Школяр»»;
- представити пропозиції щодо удосконалення методів пошуку зарубіжних партнерів ТОВ «Видавництво «Школяр»»;

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств.

Предметом дослідження є механізм пошуку вітчизняними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності зарубіжних партнерів для налагодження ефективної співпраці.

Методи дослідження. У магістерській роботі застосовано історико-описовий, порівняльний, системний та структурно-функціональний методи дослідження. Під час дослідження також застосовуватимуться методи систематизації синтезу (дослідження теоретико-методологічних аспектів пошуку та оцінки партнерів у зовнішньоекономічній діяльності); порівняльного аналізу, а також групування та графічного аналізу.

Теоретичну основу дипломної роботи складають наукові статті, узагальнення вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, які містяться у спеціальній та періодичній літературі.

Наукова новизна полягає у науковому узагальненні та систематизації теоретичних положень, що забезпечують вихід підприємства на зарубіжні ринки, що дозволило розробити та обґрунтувати пропозиції щодо налагодження міжнародного партнерства.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання її висновків та результатів вдосконалення

маркетингової діяльності. Окремі пропозиції та рекомендації взяті до уваги керівництвом ТОВ «Видавництво «Школяр» (Довідка про впровадження).

Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на ІХ Міжнародній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» й опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей учасників.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок (основна частина). Робота містить 25 рисунків, 18 таблиць і 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСТВ НА СВІТОВИХ РИНКАХ

1 . Економічний зміст міжнародного партнерства в сучасних ринкових умова

На сьогодні розуміння щодо необхідності вирішення проблем, які пов'язані з економічним становищем, політикою та іншими сферами є актуальним у всіх країнах, як на державному рівні, так і на рівні підприємств. Взаєморозуміння таких проблем, дозволяє створити певні пропозиції та заходи, що не залежать від географічного положення країн чи підприємства та їх економічного стану. Не всі країни або підприємства мають однакові можливості, які допомогли б самостійно вирішувати свої проблеми. В такому випадку вони звертаються до такого поняття як міжнародне партнерство або співробітництво.

Бізнес середовище характеризується великою конкурентною взаємодією, в основі якої є довіра, що допомагає сформувати партнерські відносини. Формування міжнародних партнерських відносин має значні переваги. Розробка зовсім нової продукції та її вихід на ринки вимагає значних витрат, а деякі зарубіжні чи вітчизняні підприємства не мають можливості впоратися самостійно.

У таблиці 1.1 відображене трактування поняття партнерства різними науковцями.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття партнерства науковцями

Науковці	Трактування поняття
1	2
Магомедова А.М.	Партнерство як добровільна взаємодія юридичних та фізичних осіб на різних рівнях господарювання, закріплена формальною чи усною домовленістю, характерна ознака - спільна мета [23].

Продовження таблиці 1.1.

Бусигін А.В.	Партнерські відносини 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 [15].
Гетьман В.Г	Партнерські відносини як прояв інтеграційних зв'язків між підприємствами [18].
Майданчик Б.І., Карпунін М.Г., Любинецький Я.Г.	Партнерські відносини як горизонтальні взаємовідносини партнерів у господарській діяльності. Дещо ґрунтовніше висвітлюють проблему партнерства науковці, які визначають його одним серед найвагоміших принципів ринкової економічної системи, називаючи принципом договірних, контрактних відносин, які прийшли на зміну відносинам підлеглості [18].
Носкова І.Я., Портер М.	Під партнерством розуміють комерційні зв'язки, легальні правила конкуренції, а відтак і ринкові закони, вбачаючи майбутнє процвітання економіки в посилені ролі контрактів і договорів [18].

*Джерело: складено автором на основі [18]

Якщо говорити про рівні прояву партнерства, то воно виникає саме на чотирьох рівнях (Рисунок 1.1)

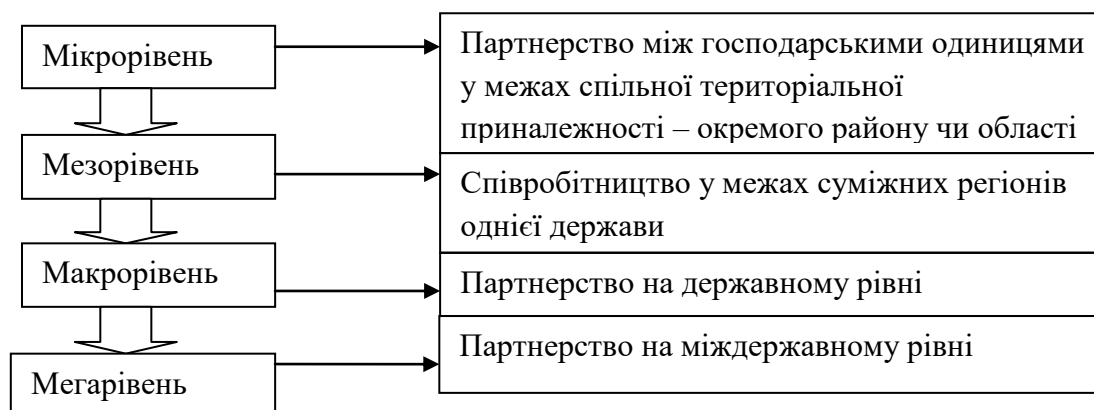


Рис. 1.1. Рівні прояву партнерської взаємодії

*Джерело: складено автором на основі [20]

Партнерство – це форма безпосередньої взаємодії автономних, рівноправних суб'єктів, направленої на спільне досягнення загального інтересу, який характеризується добровільністю, взаємним визнанням та довірою, взаємною відповідальністю і орієнтацією на певні цілі [1].

Партнерські відносини варто розглядати як договірні відносини, які встановлюють підприємці між собою, це такі відносини, що дають змогу кожній зі сторін досягнути очікуваного результату за допомогою обміну успішними наслідками своєї діяльності [2, с. 202]. Проте, таке визначення є не зовсім повним, пояснюючи лише причину формування партнерських відносин, але не визначаючи їх змістової сутності.

По - другому розглядають цей термін російські дослідники. Вони трактують партнерські відносини як відносини, що дозволяють підприємству досягти, зберегти та посилити конкурентні можливості [5, с. 101]. Дане визначення не повністю розкриває сутність партнерства, а лише підкреслює причини його формування.

Партнерські відносини можна розглянути як сукупність певних способів та форм цілеспрямованої організації взаємних відносин сторін, для того, щоб досягнути спільної мети [4, с. 103]. У даному визначенні варто підкреслити взаємовигоду обміну досягненнями, що володіє кожен із учасників партнерських відносин.

Можна зробити висновок, що партнерські відносини – це економічні відносини, що формуються між суб'єктами підприємницької діяльності на взаємовигідній основі за допомогою об'єднання ресурсів, відповідальності та ризиків з метою захищення та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Кожен підприємець зацікавлений не тільки у встановленні будь - яких партнерських відносин, а й у налагодженні більш ефективних форм таких взаємин.

Підприємства-партнери слід поділити на три категорії, а саме до першої слід віднести конкурентів, до другої категорії "нейтралів" та на завершення

потенційних партнерів. Щодо підприємств-конкурентів, то вони поділяються також на три групи:

- ті, які пропонують на тому ж ринку аналогічний товар;
- ті, які можуть запропонувати аналогічний товар;
- ті, які постачають товари-замінники.

Знаючи своїх конкурентів, підприємство має можливість уникнути зіткнення інтересів у певному сегменті ринку, а аналіз діяльності допоможе виявити сильні та слабкі сторони, щоб згодом використати дані під час розробки стратегії власного підприємства. Підприємства -"нейтралі" — це такі підприємства, чий інтереси не перетинаються з інтересами підприємства на обраному ринку. До нейтральних слід віднести підприємства інших галузей. Також сюди відносяться підприємства, які випускають аналогічні товари, але збут відбувається на інших ринках. Співробітництво з підприємствами - "нейтралами", можна організувати також для того, щоб в подальшому об'єднуючи зусилля, протистояти сильному конкуренту, а за сприятливих умов згодом витіснити його з ринку. Щодо потенційних партнерів, то до них належать підприємства в яких є спільні інтереси.

Суб'єктів партнерських відносин, безпосередньо у підприємницькій діяльності, слід визначати за наступною схемою (Рисунок 1.2.):

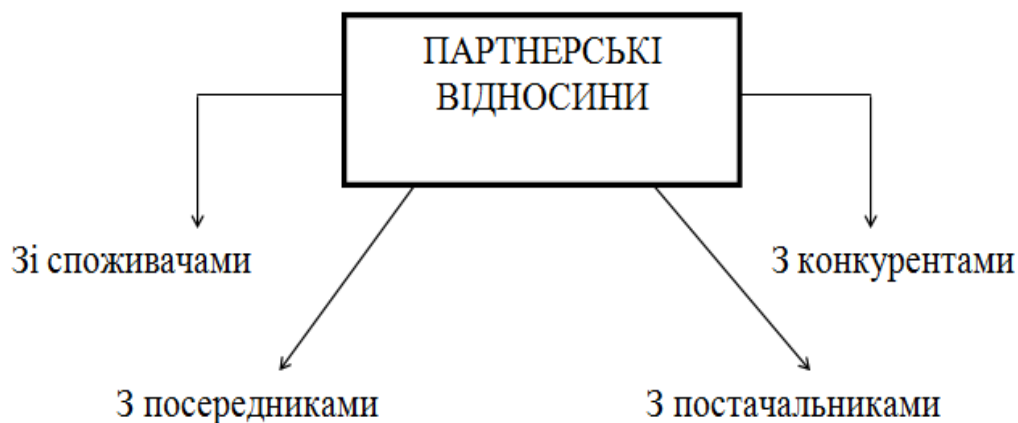


Рис. 1.2. Учасники партнерських відносин у сфері підприємництва

*Джерело: складено автором на основі [19]

Споживачі - це ті, хто готовий придбати продукт чи послугу, яку пропонують. Компанія уважно слідкує за ними, з метою визначити, хто є найбільш перспективний. Шукаючи людей, що зацікавлені продуктом або послугою і здатні платити за неї. До неперспективних споживачів слід віднести тих потенційних замовників, платоспроможність яких викликає певні сумніви, а співпраця не обіцяє значного прибутку. Збільшення числа споживачів призводить до зростання доходів компанії, але водночас вимагає збільшення об'єму засобів, які направлятимуться на формування довготривалих відносин з покупцями.

Конкурентні партнерські відносини - основна форма взаємин і головна взаємодія представників бізнесу. У підприємницькій діяльності конкуренція та партнерство є нормою, вони виконують різні функції у розвитку економічної діяльності. Конкуренція - це основа підприємницької діяльності, а партнерство вже надбудовується безпосередньо на відносини конкуренції, чим забезпечує велику конкурентоспроможність в економічній діяльності.

Щодо партнерських відносин з постачальниками, то тут хорошим прикладом є «Кока - Кола Беверіджиз Україна». Сировиною та матеріалами «Кока - Кола Беверіджиз Україна» забезпечує значна кількість постачальників. Сумарний вплив постачальників саме у галузі екології, а також у створенні робочих місць, перевищує вплив власного виробництва. Саме виробництво має на меті максимальне використання безпосередньо локальних джерел сировини, оскільки це вигідно не лише з економічної точки зору, а ще існує можливість знизити негативний вплив, спричинений транспортними перевезенням по відношенню до природи; тим самим зміцнюючи добробут країни, де веде свою діяльність компанія.

Група таких компаній як Coca - Cola Hellenic співпрацює зі своїми постачальниками у прийнятті рішень стосовно екологічних питань. Співробітництво має такі значні результати як будівництво заводів, що стосуються комбінованої енергії, а також останні інновації у сфері холодильного обладнання за допомогою яких зменшуються викиди CO₂ на

50%. У своїй роботі з постачальниками підприємство керується відповідними керуючими принципами відносно співпраці, а це дозволяє домогтися чітких та визначених стандартів у трудових відносинах.

Посередники – це фірми, що сприяють та допомагають підприємству просувати товар, збувати його та розповсюджувати серед клієнтів. Сюди можна віднести торговельних посередників, що організують рух товару, агентства з маркетингових послуг та кредитно - фінансові, страхові установи [27, с.26].

При встановленні довгострокових партнерських відносин можна виділити низку переваг, а саме:

- зменшуються адміністративні витрати;
- ефективніше використання ресурсів;
- краща якість зв'язку між сторонами, підвищується рівень взаєморозуміння;
- вдосконалюються нововведення;
- покращується безпосередньо вся діяльність.

Існує наступне поняття, котре можна прирівняти до партнерства - співробітництво. Слід зазначити, що партнерство – це своєрідна форма, яка допомагає налагодити ефективну, системно – комплексну взаємодію між суб'єктами за допомогою спільного створення умов, які сприятимуть узгодженню та задоволенню індивідуальних та економічних інтересів. З вище сказаного можна зробити наступний висновок, що взаємодія між суб'єктами може здійснюватися у наступних двох формах:

- у формі партнерства;
- у формі співробітництва.

Безпосередньо у самому процесі співробітництва різні учасники прагнуть досягнути успіху та певного результату, здійснюючи всі необхідні дії разом і одночасно. Проте за умови партнерства різні учасники прагнуть спільної вигоди, здійснюючи всі функції і завдання, відповідно до сфер діяльності кожного окремого партнера. Тому, результат співробітництва – єдиний однаковий для всіх, а результат партнерства – спільний, але водночас

індивідуалізований для кожного суб'єкта господарювання. На рисунку 1.3. наведений взаємозв'язок понять «партнерство» та «співробітництво».



Рис. 1.3. Взаємозв'язок понять «партнерство», «співробітництво» [5]

Для національної економіки країни та насамперед для самого підприємства, вихід на зовнішній ринок має позитивні наслідки. Слід зазначити, що така діяльність підприємства є вагомим чинником, який буде додатково стимулювати стабілізацію національної економіки. Завдяки зовнішньоекономічній діяльності підприємство може без будь-яких перепетій та оперативно відреагувати на зміни, які відбулися чи відбуваються в зовнішньому середовищі при тому оптимально мобілізуючи визначені виробничі ресурси для того, щоб раціонально використовувати переваги зовнішніх зв'язків. Зворотний зв'язок є також важливим елементом в зовнішньоекономічній діяльності, яку веде підприємство, проявляючись у тому, що партнери з різних країн мають вплив на розвиток національного підприємництва, підвищуючи його технічний і технологічний рівень, що в результаті призводить до економічного зростання. Важливо звернути увагу і на те, що у підприємства, яке функціонує тільки на національному ринку, відсутня здорова конкуренція і розвивається воно менш ефективно в порівнянні з тими підприємствами, що ведуть свою діяльність на зовнішньому ринку.

1.2. Форми партнерства підприємств в рамках міжнародних компаній

Будь - яке підприємство відчуває об'єктивну потребу в якісних партнерських зв'язках. Вони стають основною умовою для ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку.

Досвід щодо формування партнерських відносин між країнами Європи відрізняється, адже формується в певному соціальному середовищі, в певних політичних та економічних умовах, які впливають на бізнес середовище країни. Для прикладу німецькі, португальські та французькі компанії стійкіші до процесів глобалізації, відповідно схильність до пошуку альянсів та створення спільних підприємств є меншою. Щодо компаній скандинавських країн, то вони прагнуть співпрацювати та формувати партнерські відносини з іншими фірмами. Найважливішими формами співробітництва (партнерські зв'язки) у сфері виробництва наведені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Основні форми міжнародних партнерських зв'язків у сфері виробництва

*Джерело: складено автором на основі [5]

У науковій літературі існує декілька підходів щодо аналізу форм партнерських відносин. Одні вчені поділяють їх на рівні вертикальної інтеграції

[5, с. 145], другі – на рівні горизонтальної інтеграції [5, с. 49], а треті вчені – пов'язують їх із розвитком мережевих форм організації бізнесу [5, с. 9].

Варто зазначити, що для української економіки найтипівішими є форми, які застосовуються у сфері виробництва, серед яких варто виокремити спільні підприємства, проектне фінансування та лізинг. Такі форми як ліцензування, управління за контрактом та виробничі кооперації не є актуальними або ж не зустрічаються у чистому вигляді.

Найпростішою, відповідно досить поширеною формою партнерства є спільне підприємство. Український законодавець тлумачить спільне підприємство як таке, що базується на спільному капіталі суб'єктів підприємницької діяльності також і на спільному управлінні і головне - на спільному розподілі усіх результатів та майбутніх ризиків [20].

Хоча створення спільних підприємств і передбачає зіткнення з чималою кількістю проблем та ризиків різного роду, проте, це є одним із дієвих способів, який дає можливість державі виходити на міжнародну економічну арену та налагоджувати міцні інтеграційні зв'язки з іншими країнами.

Іноземні інвестори безперечно зацікавлені у тому, щоб створювалися спільні підприємства. Таке бажання зумовлено тим, що, є можливість отримати більш широкий доступу до внутрішнього ринку тої чи іншої країни, де розташоване спільне підприємство, ніж за умов імпорту, адже він стримується саме нестачею вільно конвертованої валюти. Крім того, більш доступними для інвесторів стають і ресурси країни.

Також слід звернути увагу на види партнерств із юридичної точки зору:

- публічно – приватне партнерство;
- соціальне партнерство;
- некомерційне партнерство;
- приватно – державне партнерство.

Щодо публічно – приватного партнерства, то воно являє собою урядову службу або ж приватне підприємство, яке фінансується та діє через партнерство між урядом та приватним підприємством. Таким прикладом може бути і

лікарня, будівництво якої ведеться приватним підприємством, а після чого орендується владою, яка несе відповідальність безпосередньо за медицину.

Соціальне партнерство – це, насамперед, система інститутів та механізмів узгодження інтересів працівників та керівників, яка заснована на рівному співробітництві.

Партнерство, яке засноване на участі громадян або юридичних осіб і діяльність яких спрямоване на досягнення соціальних, культурних, благодійних чи освітніх цілей називається некомерційним партнерством.

Сукупність форм середньострокової та довгострокової взаємодії держави та бізнесу для того, щоб вирішити значущі завдання на взаємовигідних умовах являє собою приватно – державне партнерство.

Потенційний партнер оцінює зарубіжне підприємство за такими показниками:

- рівень якості продукції, яку пропонує підприємство, порівнюючи із світовими стандартами;
- технічні характеристики обладнання;
- професійна підготовка та рівень кваліфікації персоналу підприємства;
- забезпеченість території майбутнього спільного підприємства транспортними комунікаціями;
- місце, де знаходиться підприємство відносно постачальників сировини [10, с. 48].

Створення спільного підприємства має на меті свої цілі для кожного з підприємця. Українські партнери зацікавлені у фінансових ресурсах, використанні нової техніки та технології, управлінського досвіду, комплектуючих і матеріалів, саме це має сприяти розвитку експортного потенціалу, а також підвищенню конкурентоспроможності продукції та водночас зниженню ризиків. Проте зарубіжні партнери під час створення спільних підприємств дбають лише про свої інтереси, що насамперед полягають в освоєнні нових ринків, зниженні витрат виробництва, використанні дешевої робочої сили. Необхідність створення спільних

підприємств породжується цілою низкою економічних умов, а у кожного з партнерів є свої мотиви (Рисунок 1.5.[21], Таблиця 1.2.[14]).

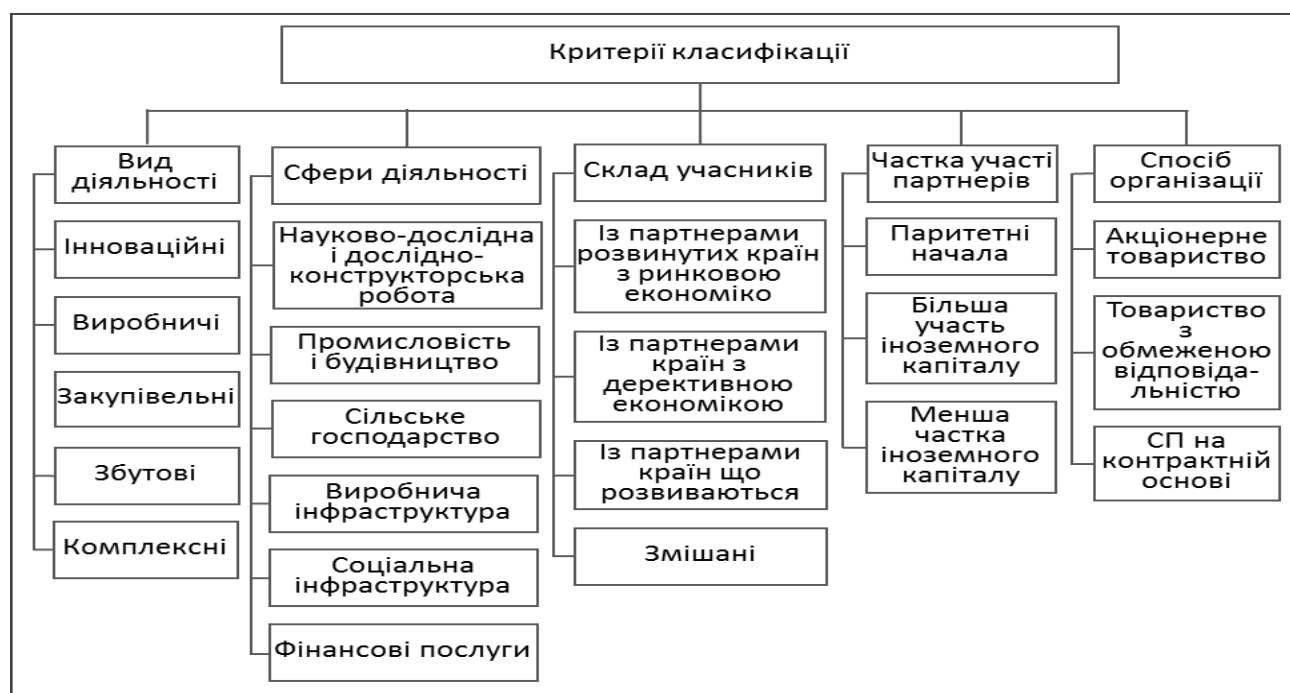


Рис. 1.5. Класифікація спільних підприємств [21]

Таблиця 1.2.

Стратегія і мотиви створення спільного підприємства

Стратегія	Мотиви
1	2
Підвищення ефективності виробництва	<ul style="list-style-type: none"> ▪ скорочується обсяг витрат капіталу при створенні нових потужностей; ▪ доступ до дешевших факторів виробництва; ▪ підвищення рентабельності; ▪ використання нових технологій; ▪ спрощення обміну патентами.
Розширення операцій	<ul style="list-style-type: none"> ▪ проникнення на новий споживчий ринок; ▪ вступ до нової сфери

Продовження таблиці 1.2.

1	2
	діяльності; ▪ придбання нової бази.
Зменшення ризику	▪ отримання додаткової інформації та інвестицій; ▪ розширення можливостей реалізації товарів.
Розвиток при залученні інвестицій, технологій	▪ отримання додаткових грошових коштів; ▪ отримання нової технології; ▪ придбання управлінського досвіду; ▪ розширення експорту; заміщення імпорту; ▪ навчання і підготовка кваліфікованих кадрів; ▪ залучення кваліфікованих працівників.
Включення в міжнародний розподіл праці	▪ робота на основі ліцензій; ▪ науково – технічне обслуговування.

*Джерело: складено автором на основі [14]

Створення спільних підприємств є позитивним явищем, характеризуючи залучення інвестицій, а це завжди сприяє зростанню економіки, а особливо у кризових умовах. Проте існують і негативні сторони утворення таких суб'єктів господарської діяльності (Рисунок 1.6.)

паперова галузі. Найпотужніші підприємства знаходяться у паливно-енергетичній галузі, відповідно так випускається найбільше продукції у розрахунку на одного штатного працівника [10, с.50].

Пожвавлення економічної активності на внутрішньому ринку вимагає від суб'єктів господарської діяльності пошуку нових форм та джерел фінансування, якими можна збільшити вартість бізнесу, правильно використавши для цього можливості моделювання фінансової структури компанії. Використовуючи схеми проектного фінансування, можливо буде вирішити дану проблему.

Вказаний метод фінансування інвестиційних проектів дає змогу фінансувати великі капіталомісткі об'єкти, які мають високий рівень ризику. Крім того, це новий спосіб для того, щоб залучити кошти у проекти, насамперед, інфраструктурні, на умовах державно-приватного партнерства. І, нарешті, дослідження позитивних рис проектного фінансування має зацікавити фінансово-кредитні установи (банки) у застосуванні схем проектного фінансування на практиці [4, с. 78].

Проектне фінансування – це спосіб, який дозволяє реалізувати фінансово-кредитних відносин між учасниками щодо фінансування інвестиційного проекту за умов, що виплати зобов'язань здійснюватимуться з грошового доходу об'єкта інвестиційної діяльності.

Проектне фінансування має наступні особливості:

- найчастіше застосовується у сфері фінансування інвестиційних проектів;
- для того, щоби фінансування за суттю було проектним, обов'язковою умовою є наявність окремої компанії, що управляє проектом і відповідає за всіма зобов'язаннями проекту;
- вимагає наявності досвідченої управлінської команди, що дозволить значно скоротити ризики, пов'язані з ефективним управлінням проекту;
- основним джерелом повернення вкладених коштів є грошові потоки по проекту;

- строк «життя» проекту чітко визначений для можливості його оцінки, часу входу і виходу з нього учасників;
- фінансування здійснюється шляхом залучення довгострокових позик з частковим внесенням коштів спонсорів у вигляді статутного капіталу;
- кошти, які надаються для проектного фінансування, є безрегресними щодо спонсорів проекту або з обмеженим регресом [12, с. 177].

Проектне фінансування є достатньо перспективною формою партнерських відносин, проте дорогою для українських підприємств. Причиною, що провокує високу вартість позичкового капіталу відносно проектного фінансування є необхідність провести всеохоплюючий попередній аналіз інвестиційного проекту. Сюди слід віднести: технологічний аналіз, правовий аналіз, аналіз щодо фінансової стабільності підприємства, аналіз, що стосується ефективності та ризиків на підприємстві. Затратність такого аналізу пояснюється тим, що знижується ймовірності щодо невдалої реалізації майбутнього інвестиційного проекту, а це є однією з основних переваг при проектному фінансуванні. Сама активізація розвитку проектного фінансування потребує вкладення коштів на довготерміновій основі, а поточна ситуація щодо обсягів довготермінового кредитування вітчизняними банками на сьогодні гальмує увесь процес використання даної форми партнерських відносин між суб'єктами господарювання [13, с. 181].

В Україні розвиток проектного фінансування дещо гальмується, що спричинено слабким розвитком важливих факторів. Проте є приклади використання його на практиці. В окремих великих банках вже створені відділи проектного фінансування, а попит на спеціалістів у даній галузі зростає все більше. Саме це і породжує оптимізм відносно долі такої форми підтримки реалізації проектів, але враховуючи її недостатній розвиток, водночас викликає необхідність вивчення самого механізму реалізації проектного фінансування, відштовхуючись і спираючись на досвід розвинутих країн. При здійсненні проектного фінансування повноправним його учасником стає саме інвестор. Характер щодо зміни його ролі у проекті відображено на рисунку 1.7.

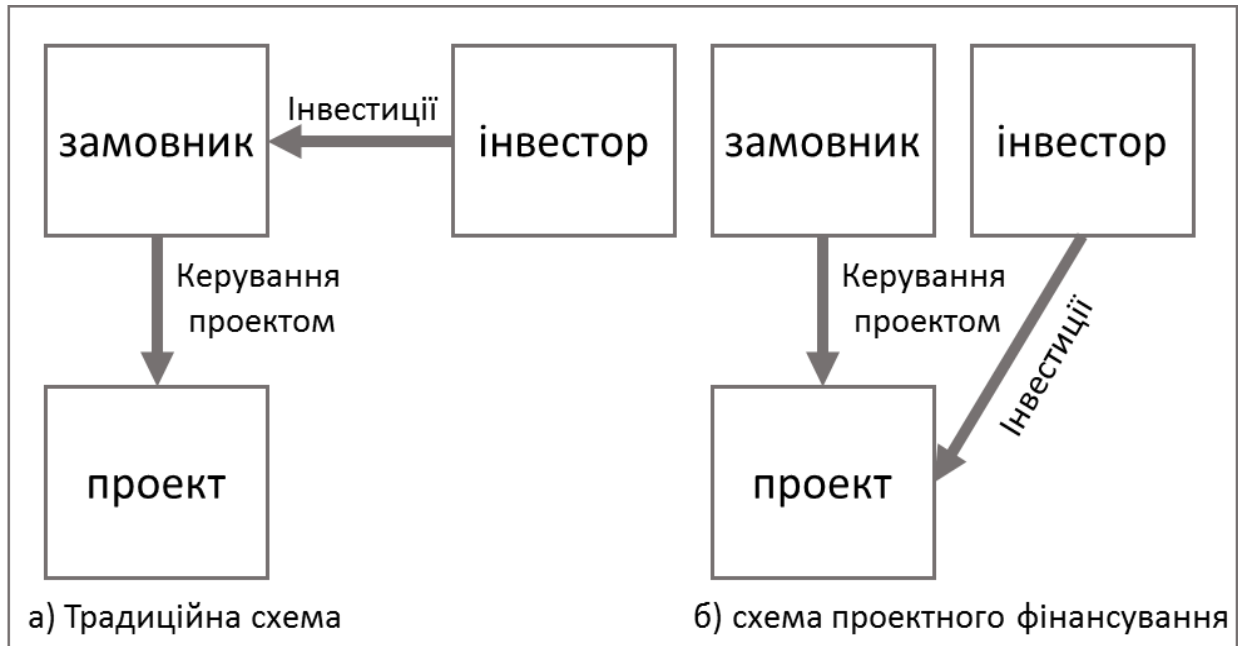


Рис. 1.7. Схеми фінансування проектів

*Джерело: складено автором на основі [13]

Проект - це безпосередній об'єктом фінансування. Коли інвестор надає фінансові ресурси на його здійснення, то погоджується розділити всі проектні ризики на рівні з іншими особами проекту. При невдалому проекті права на подальшу доробку та реалізацію переходять безпосередньо інвестору. Він може реалізувати активи, які були придбані під час виконання проектних робіт або продовжити реалізацію поточного проекту. Залежно від умов та перспектив проекту, використовуються схеми розподілу ризиків. Вони зазвичай вказані в договорах між сторонами та оформляються у вигляді регресів.

Наступною формою партнерських відносин, яка набула сьогодні широкого використання є лізинг. Лізинг - вид відносин, котрі виникають з договору про фінансовий лізинг, згідно такого договору лізингодавець бере зобов'язання набути у власність річ у продавця відповідно до встановлених умов та специфікацій передати річ у користування лізингоодержувачу на встановлений термін не менше одного року та за визначену плату [13, с. 6].

На думку фахівців, український ринок лізингу займає вього лише близько 0,1% від європейського ринку. В окремі роки частка лізингу у вітчизняній

економіці становила 8% і продовжує скорочуватися до сьогодні. Важливими причинами даного скорочення стала криза ліквідності, а саме неможливість рефінансування і проблеми, які пов'язані із недосконалістю чинної нормативно - законодавчої бази. Варто зазначити той факт, що лізингові компанії активно використовують банківські кредити для поповнення власних ресурсів. За даними Українського об'єднання лізингодавців, кредити займають близько 70% у фінансуванні лише лізингових операцій, а питома вага власних коштів лізингових компаній скоротилася майже на 30%. Відповідно вартість отриманих кредитів перекладається лише на клієнтів, а це робить для них лізинг дорожчим. Також істотно звужується даний ринок, що зменшує конкуренцію. Однак, в Україні активну лізингову діяльність здійснюють тільки 40-50 компаній, оскільки невеликі, незалежні лізингодавці майже 100% згорнули свою діяльність [14, с. 7].

Лізин як будь - яка друга форма міжнародного партнерства має свої переваги і недоліки, які наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки лізингу

Переваги	Недоліки
1	2
Лізинг дає змогу використовувати нові технології без значних капіталовкладень. Часто його порівнюють з кредитуванням, воно також не потребує негайного початку платежів. Лізинг дозволяє для початку випробувати машини або обладнання, а потім їх закуповувати.	Для підприємства, яке є виробником основних фондів існують певні правила, які дозволяють йому займатися саме лізинговою діяльністю, а саме: в установчому документі юридичної особи повинен бути передбачений пункт щодо здійснення лізингової діяльності.

Продовження таблиці 1.3.

1	2
<p>Основною перевагою лізингу стосовно кредитування є нижчі вимоги щодо застави. Оскільки в лізингу обладнання - це предмет застави без забезпечення, що збільшує доступність нового обладнання. Лізинг оформляється швидше і простіше, ніж звичайна позика. Це досить актуально для машин саме сезонного використання, де період з точністю збігається із часом експлуатації.</p> <p>Також варто зазначити, що лізингові платежі відносяться на собівартість продукції повністю, відповідно знижується оподатковуваний прибуток.</p> <p>Лізинг посилює та збільшує конкуренцію між лізинговими компаніями та банками, а також знижує вплив безпосередньо на позичковий відсоток, який стимулює приплив капіталу у сферу виробництва.</p> <p>Лізинг надає такі переваги, а саме: уникнення залучення кредитів, щоб</p>	<p>Потрібно стати на облік у Державній комісії з регулювання ринків фінансових послуг, лише тоді видається довідка, яка підтвердить, що юридична особа взята на облік.</p> <p>Для підприємств, які першочергово виготовляють основні фонди та не припускають, що в майбутньому вони передаватимуться у фінансову оренду, процедура є особливо складною.</p> <p>Нематеріальні активи, корпоративні права, а також цінні папери, матеріали або ж сировина не можуть бути передані у фінансовий лізинг. На законодавчому рівні прописані об'єкти, які не можуть бути предметом договору ними є природні об'єкти, майнові комплекси та філії, що їм належать, а також земельні ділянки.</p> <p>Лізинг є ризиковою справою. Тут існує таке явище, як ступіть невизначеності майбутнього результату. В установ, які займаються лізинговою діяльністю виникають наступні ризики:</p>

Продовження таблиці 1.3.

1	2
придбати техніку (нову), використання зекономлених коштів за рахунок лізингу на інше, скорочення термінів організації щодо виробництва продукції.	фінансові, несплата лізингових платежів, майнові ризики, проектні ризики. Щоб мінімізувати свої ризики необхідно ретельно обдумувати згоду щодо надання лізингу.

*Джерело: складено автором на основі [13]

Щоб лізинг був більш доступним, необхідно розширити кількість компаній, які займатимуться безпосередньо фінансуванням саме фізичних осіб, це зумовлено тим, що сьогодні таких компаній не більше п'яти. Також варто переглянути питання, які пов'язані з недосконалістю законодавчих актів.

Таким чином, протягом останнього часу активні глобалізаційні процеси диктують нові правила та вимоги до всіх учасників ринку. Посилення конкуренції на світовій арені спонукає усе більшу кількість підприємців до пошуку та використання різних форм партнерських відносин.

Стратегічні альянси - це ще одна форма виходу на світовий ринок, вона являє собою угоду, яка засвідчує співробітництво між фірмами, які не доводять справу до злиття підприємств. Завдяки стратегічним альянсам можливе зміцнення своїх позицій стосовно конкурентноспроможності на ринку, не втрачаючи при цьому своєї незалежності. Під альянсом слід розуміти проведення спільних досліджень, обмін технологіями та використання виробничих потужностей також можливе об'єднання зусиль для виробництва певних компонентів або складанні.

Причина вступу компаній в альянси відбуваються з певних стратегічно важливих причин, а саме: досягається економія на масштабах виробництва або

маркетингу, заповнюються усі недоліки відносно знань з техніки та виробництва, а також одержується доступ до ринку. Об'єднуючи зусилля стосовно виробництва компонентів, при складанні і просуванні продукції, компанії мають змогу усвідомити, що зниження витрат неможливе, якщо малі обсяги на виробництві. Союзники можуть усунути свої недоліки та посилити свої переваги, здійснивши спільні дослідження, обмінюючись новими здобутками і вивчаючи виробничі процеси одне одного.

Однак і у створенні альянсу є свої недоліки. Щоб ефективно координувати між незалежними компаніями, які мають суперечливі цілі, є важким завданням, яке потребує багато зустрічей, великої кількості людей, для того, щоб усвідомити, що варто розділити, а що залишити у власності і найголовніше - у якому вигляді повинна діяти угода. За таких вимог, союзники просто змушені будуть перебороти мовний і культурний бар'єри.

На загострення конкуренції завжди впливає заснування нових підприємств, розроблення нових послуг і продуктів, впровадження передових технологічних ліній. Кожен підприємець розуміє, що без глобальних змін він не в змозі забезпечити собі стабільність на ринку. Одним із шляхів до становлення конкурентоспроможної підприємницької структури є концентрація капіталу і виробничих потужностей. Зростання угод щодо злиття та поглинання зростає, дане явище пояснюється бажанням збільшити капітал підприємства в умовах глобалізації і прагненням покращити свою конкурентоспроможність.

Щоб зрозуміти чим спричинений розпад стратегічних альянсів, варто з'ясувати з якою метою вони створюються. Існують три причини створення альянсів. По-перше, стратегічне доповнення, яке полягає в об'єднанні ринків або набутих навичок. По-друге, це посилення позицій на ринку. По-третє, зменшуються витрати та поділ ризику [30, с.27].

Виявлено чотири проблеми щодо створення альянсів або чотири причини через які відбувається розпад альянсів [30, с.28]: це розмір альянсів; якість членів системи; звичайно внутрішня конкуренція; проблеми в управлінні системою альянсів. Варто розглянути кожна з причин детальніше у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Чотири проблеми щодо створення альянсів

Проблема	Пояснення
1	2
Розмір мережі альянсів	<p>В деяких випадках розмір мережі має вагоме значення тому, чим більше партнерів, тим краще у альянсі. Проте кожне підприємство має обмежені ресурси, відповідно воно повинно погоджуватися на меншу кількість партнерів. Тут доречним буде приклад завеликого альянсу «Cable and Wireless». У середині 1990-х виникло бажання створити глобальну компанію, що об'єднуватиме великі телекомунікаційні компанії всього світу. Альянс налічував більше 50 компаній та «Cable and Wireless» не змогла таки впоратися з великою групою. А «British Telecom» приєднала лише дві компанії, а саме MCI та ATT. Відповідно друга система виявилася досить успішнішою в порівнянні з першою [30, с.29]. Тому не в тому питання, наскільки великим є альянс, а в тому, чи відповідає він потребам.</p>
Якість членів альянсу	<p>Важливим чинником успіху для альянсів є також якість членів. Партнери зобов'язані доповнювати можливості один одного. Прикладом є версія Personal Digital Assistant, вона була розроблена альянсом за участю Apple. Тут об'єдналися розробки: комп'ютерні комунікації, розмір та стиль електроніки. Одна компанія не впоралася б досконало, тому Apple запропонував допомогу, а саме технологію Advanced risk machines – чіпи і Sharp – дизайн [30, с.29].</p>

Продовження таблиці 1.4.

<p>Внутрішня конкуренція</p>	<p>Внутрішня конкуренція - це саме те, що може зламати стратегічний альянс. Але при правильному утворенні альянсу конкуренція не повинна виникати, адже члени альянсу повинні доповнювати один одного, але ні в якому разі не конкурувати. Так вчинили Ксерокс і Фуджі. Фуджі має право використовувати технології Ксерокс, але лише на ринках, що покриває альянс двох фірм [31, с.23].</p>
<p>Структура управління системою альянсів</p>	<p>Структура управління прописує сам процес управління, але тільки в тому випадку, якщо є багато партнерів, але ніхто з них не домінує. АТТ приєдналися до консорціуму телекомунікаційних операторів. А складався він з 10 партнерів, які завжди сперечалися. Відповідно рішення приймалися настільки повільно, що АТТ згодом вийшла з даного альянсу [30, с.31]. Ефективнішою виявилася структура центру і периферії. Для прикладу, рішення приймалося трьома основними підприємствами, а решта виконувала їх. Інша система може ґрунтуватися на лідерстві лише однієї компанії. Наприклад, Boeing – вирішує всі суперечки, бере на себе всю відповідальність та відповідає за дисципліну, але при цьому лідером повинна бути велика та авторитетне підприємство.</p>

* Джерело: складно автором на основі [30]

Ще однією формою міжнародного партнерства є аутсорсинг. Аутсорсинг - це один із інструментів управління підприємством, який має на меті підвищити ефективність та конкурентоспроможність діяльності, а також укладання контракту між замовником та аутсорсером, де останній зобов'язується виконувати основні та другорядні бізнес - функції замовника, але за певну плату.

Сьогодні аутсорсинг розвивається швидкими темпами, саме це підтверджує його ефективність. Для прикладу, компанія Toyota здійснює проектування, складання та реалізацією продукції, в той час, коли решту комплектуючих деталей виробляють інші організації. Відповідно компанія передала велику кількість виробничих процесів, а подекуди і повністю виробничий цикл стороннім організаціям [19].

У таблиці 1.5. наведено види аутсорсингових послуг у зарубіжних корпораціях.

Таблиця 1.5.

Структура аутсорсингових послуг у зарубіжних корпораціях

Вид аутсорсингу	Частка в загальному обсязі аутсорсингових послуг, %
ІТ-аутсорсинг	34
Фінансовий та бухгалтерський аутсорсинг	13
Аутсорсинг маркетингу і збуту	10
Виробничий аутсорсинг	10
Аутсорсинг персоналу	6
Аутсорсинг обслуговування об'єктів нерухомості	6
Аутсорсинг обслуговування клієнтів	6
Аутсорсинг адміністрування	3
Аутсорсинг логістичних дистрибуційних послуг	2
Інші види аутсорсингу	10
Разом	100

*Джерело: складено автором на основі [19]

Щодо сучасних ринкових умов, то підприємства все більше прагнуть завойовувати нові ринки, а для того, щоб розширення своєї діяльності часто обирають стратегію злиття, але ніяк не стратегію органічного росту. Стратегія органічного росту полягає в тому, що досвід і ресурси, які накопичені всередині компанії, які безпосередньо інвестуються в вже існуючий бізнес, щоб в подальшому його розширити. Такий спосіб розвитку є дешевим та менш

ризиковим в порівнянні зі стратегією злиття. Перевагами процесу злиття є: комбінування ресурсів підприємств, які об'єдналися, одержання додаткових каналів збуту, зниження ризику.

Більшість національних виробників мають низьку конкурентною спроможністю, а виходячи на зарубіжні ринки, одразу зазнають поразки, причиною чого є відсутність певного досвіду. Конкуренція спонукає підприємства ефективно використовувати ресурси, знизити витрати і шукати нові можливості щодо інвестицій, внаслідок яких конкуренти, які застосовують стратегію злиття, переходять у партнерів.

Щодо України, то для неї є характерним явище злиття підприємств для того, щоб досягнути міжнародної конкурентоспроможності, це пояснюється тим, що наша держава прагне зайняти позитивне становище у світовій економіці, забезпечуючи стабільне економічне зростання і підтверджуючи статус країни з розвинутою ринковою економікою.

В Україні присутній надзвичайно високий рівень трудових і природних ресурсів, але попри все, характеризується низькою конкурентною спроможністю, вагоме значення має неефективне використання власних можливостей. Відповідно це перешкоджатиме інтегруватися національній економіці в світову економічну систему. До основних факторів, які сприяють низькій конкурентоспроможності національної економіки, можна віднести:

- низьку якість, але високу ціну на вітчизняні товари;
- вплив ресурсів, а саме робочої сили та капіталу;
- зниження обсягів виробництва,
- диспропорцію на попит і пропозицію певних товарів;
- низьку платоспроможність населення;
- неготовність до конкуренції з іноземними виробниками.

1.3. Особливості вибору зовнішньоекономічних партнерів

Вихід підприємства на зовнішній ринок полягає у пошуку і виборі зовнішньоекономічного партнера – контрагента. Контрагентом є сторони, які перебувають у договірних відносинах стосовно купівлі - продажу певних товарів, надання послуг. Відповідно контрагентом експортера є імпортер, а орендодавці – орендатор, виконавця – замовник. Щоб забезпечити ефективність партнерства, важливе значення набуває вдалий вибір, адже завдяки йому вдається запобігти низки непорозумінь та уникнути небажаних фінансових витрат.

Вибір партнера напряму залежить від низки чинників, що відповідатимуть меті партнерства. Вибір партнера визначається, насамперед, видом майбутньої зовнішньоекономічної угоди.

Процес відбору підприємств, які є потенційними партнерами, включає в себе 4 етапи, які наведені на рисунку 1.8.

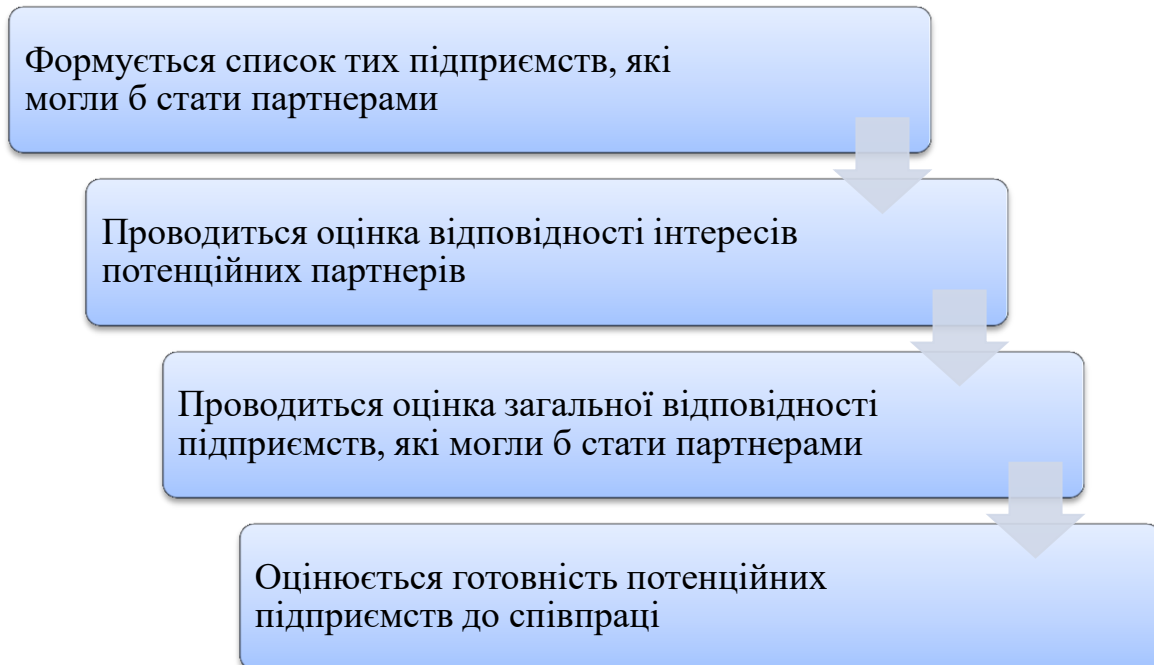


Рис.1.8. Процес відбору потенційних партнерів

*Джерело: складено автором на основі [19]

До списку потенційних партнерів включаються усі підприємства, які відповідатимуть більшості загальним вимогам підприємства, яке ініціює

формування партнерства. В залежності, які цілі ставить підприємство, партнерами компанії можуть стати як конкуренти так і постачальники, клієнти та навіть підприємства, які діють у несуміжних галузях. Тому в більшості випадків, підприємство, яке планує формувати партнерство, мало спільну справу або реалізовували один проект з потенційним партнером, проте такі відносини не мали характеру довгострокового партнерства.

Щодо оцінки загальної відповідності потенційного партнера, то вона здійснюється за наступними критеріями, які включають в себе: розмір компанії, репутацію компанії, а також чи мала компанія досвід і чи брала участь у партнерствах чи, можливо, інших об'єднаннях підприємств, на скільки стабільними є відносини з постачальниками та клієнтами та головне фінансова стабільність підприємства. На даному етапі ідентифікуються наміри підприємства. Така ідентифікація важлива для того, щоб мати змогу відібрати ті компанії, цілі яких можуть досягатися за допомогою підсилення або доповнення ресурсами підприємства, яке ініціює партнерство. Окрім вище перерахованого, важливим є визначення вигоди, які може отримати потенційний партнер, а також визначення способу отримання тих чи інших вигод. Дана інформація сприятиме побудові партнерських відносин на основі довіри та взаємовигоди.

Оцінку сумісності стратегічних напрямів підприємства передбачає наступний етап. Важливо приділити увагу даному етапу у випадку, коли формується партнерство різними за розмірами компаніями, щоб запобігти ризиків. Визначаючи відповідність інтересів, допомагає запобігти використанню у подальшому одним з партнерів іншого у своїх власних інтересах.

Щоб забезпечити ефективне партнерство у майбутньому, то потенційні партнери повинні готуватися до функціонування в умовах співробітництва та здійснення спільної діяльності. Тому повинна звертатися увага на наступний етап – оцінку організаційної готовності підприємств, тобто на скільки підприємство готове до формування партнерських відносин. Оцінюючи

готовність підприємства, можна визначити саме ті області, в яких партнери успішно можуть співпрацювати, а в яких можливе і виникнення певних проблем. Важливо визначити на скільки сумісними є корпоративна культура та можливість формування спільних цінностей, адже, якщо існують значущі відмінності між компаніями, то це може спричинити певні труднощі щодо формування місії, цілей, стратегій і майбутніх перспектив, а це може призвести до негативних наслідків.

Перш, ніж зупинитися на аналізі конкретного потенційного партнера, необхідно визначитися із країною, резидентом якої він є, тобто країною із найменшою групою ризику. До ризиків країни відносять політичні, економічні і фінансові. Політичні ризики – зміни у законодавстві; можливість націоналізації за умови зміни влади; мито, обмеження на експорт та імпорт; політична нестабільність.

Щодо економічних і фінансових ризиків, то сюди належить у першу чергу внутрішня політика країни, передусім - стійкість національної валюти, платоспроможність тої чи іншої країни, рейтинг економічного потенціалу.

Інформацію про ступінь ризику країни - партнера можна отримати в консалтинговій фірмі, яка спеціалізується у даному питанні.

Вибір партнера повинен здійснюватися з найменшою групою ризику. Якщо обрати правильний підхід до вибору партнера, то ймовірність уникнути багатьох промахів і невдач збільшується. Варто зібрати всі можливі відомості і провести попередні переговори з контрагентом. Інформація повинна містити в собі не лише дані підприємства, але й людей, які керують ним, а також тих фірм, які співпрацюють з потенційним партнером. Вона повинна включати в себе: платоспроможність підприємства, надійність, порядність, ділові якості. Дану інформацію є змога перевірити самостійно, за допомогою галузевих, загальнофірмових, біографічних, енциклопедичних довідників.

Важливим джерелом інформації є довідники про підприємства. Вони поділяються на національні - підприємства однієї країни та міжнародні - містять відомості щодо підприємств різних країн. Такі довідники мають значні

переваги відносно інших джерел інформації, адже охоплюють значну кількість підприємств і служать єдиним джерелом, де відомості про підприємство публікуються регулярно та дають змогу одержати повну інформацію про всі нюанси відносно діяльності підприємства.

Інформація про підприємство систематизується в досьє на підприємство. Матеріали для досьє, поділяються на дві групи:

- 1) характеристика підприємства, із врахуванням виду діяльності, номенклатури, ролі підприємства на ринку даного товару;
- 2) питання, що стосуються підписання контрактів.

До другої групи можна віднести питання, які характеризують:

- фінансове становище;
- завантаження замовленнями;
- зацікавленість підприємства щодо одержання замовлень;
- взаємодія з іншими підприємствами та державними органами;
- ділова характеристика безпосередньо представників підприємства.

Показники, які використовують у процесі аналізу, поділяються на абсолютні й відносні. Щоб вибрати той чи інший показник, варто опиратися на мету, яку ставить підприємство при виборі партнера. Проте найбільш важливими фактором, який необхідно врахувати, є репутація підприємства і репутація його продукції, фінансове становище, платоспроможність, високий виробничий та науково-технічний потенціал.

Вибір зарубіжного партнера варто здійснювати за наступними критеріями:

- платоспроможність контрагента (особливу вагу варто звернути на даний критерій, коли мова йде про експорт товару);
- виробнича та маркетингова здатність виконувати зобов'язання щодо поставки товару певної якості та у передбачений угодою термін (даний критерій є одним з головних при імпорті товару, здійсненні спільної діяльності);
- ділова репутація потенційного партнера, надійність, зважаючи на обов'язковість дотримання ним зобов'язань.

Застосовуючи кожен із названих критеріїв, потрібно бути добре поінформованим про іноземного партнера щодо різних аспектів діяльності. Перед тим як почати їх розглядати, варто звернути увагу на наступні два критерії. По-перше, навіть, маючи велике бажання зібрати всю потрібну інформацію про зарубіжне підприємство, досить часто досягти цього не вдається, причиною цьому є труднощі її пошуку та отримання. В таких випадках важливим буде досконало володіти всіма сучасними методами щодо аналізу економічного становища підприємства, які б за умови обмеженої проінформованості все - таки дозволяли б скласти про неї найменш вірне уявлення. По-друге, будучи повністю озброєним знаннями про партнера все - таки інтуїція, здоровий глузд та досвід на сьогоднішній день є і залишатимуться важливими факторами при правильному виборі зарубіжного підприємства і відповідно налагодження з ними дійсно міцних та довготривалих партнерських відносин.

У дослідженнях по зовнішньоекономічній діяльності виділяють п'ять аспектів діяльності зарубіжного підприємства, які варто вивчити, коли мова йде про вибір потенційного партнера.

1. Юридично-правовий. Даний аспект передбачає пошук інформації щодо юридичного статусу фірми, дотримання законодавства контрагентом, обов'язковість виконання всі зобов'язань за договором, про норми та правила ведення торговельної діяльності.
2. Техніко-технологічний. Інформація щодо технічного рівня виробництва, а також технологію, яку використовують на іноземному підприємстві, спроможність забезпечити виробництво товаром в необхідному обсязі і за високою якістю.
3. Науково-технічний. Щоб оцінити даний аспект слід володіти інформацією про витрати, що здійснює фірма стосовно науково - пошукових робіт, про кількість працівників у даній сфері, про патенти, які одержала фірма та ліцензійну діяльність.

4. Організаційний аспект. Інформація, що стосується рівня менеджменту на підприємстві, відомості про те, як адаптується фірма до змін в зовнішньому середовищі, персональні зв'язки керівників та менеджерів з іншими підприємствами, інформація про власника контрагента, склад безпосереднього всього керівництва.

5. Економічний аспект. Економічна інформація - доступна і інформативна. Економічна інформація дає можливість досить об'єктивно оцінити здатність підприємства виконати зобов'язання відносно платежів.

Варто розглянути інші відомості, які варто знати і можна отримати про партнера за допомогою різних довідників: повна та скорочена назва фірми, адреса; номери, факс, телефон; рік заснування, сфера діяльності потенційного зарубіжного партнера; банки, через які підприємство здійснює операції; фінансові установи, а саме страхові компанії, з якими ведуться ділові відносини; участь у капіталі інших фірм.

Вище згадана інформація не є комерційною таємницею. Завдяки їй є змога створити повне уявлення про зарубіжного партнера. Більша частина такої інформації знаходиться у річному звіті підприємства. Тут виділяються наступні розділи - виробництво і реалізація продукції за товарними групами, обсяг та основні напрями капіталовкладень, науково - дослідна робота, яку проводить потенційний партнер, зміни, які стосуються організаційної структури, керівний склад підприємства, основні дочірні компанії, фінансові результати.

Відповідно до законодавства західних країн, то лише акціонерні товариства повинні публікувати звіти щодо діяльності у періодичних виданнях. Дана інформація є загальнодоступною тому, може бути використана для ознайомлення будь-яким суб'єктом. Підприємства, які мають інший юридичний статус, досить часто публікують звіти про діяльність добровільно, щоб створити відповідний імідж про себе, тобто позиціонуючи себе як надійного ділового партнера. З такою ж метою, подається інформація про свою діяльність різноманітним інформаційно - довідковим агентствам. Цінною інформацією про зарубіжного партнера є фінансові результати щодо його

діяльності, вони відображаються у наступних двох документах - баланс фірми та рахунок прибутків і збитків.

Для того, щоб оцінити партнера, важливе значення має наступний фінансовий документ, який доповнює баланс - рахунок надходження та використання коштів. У даному документі відображаються всі основні напрями використання підприємством коштів у звітному періоді та джерела надходження.

Відносно вітчизняного суб'єкта важливо буде знати не тільки загальну суму коштів, що надійшли і ті, які були використані у звітному періоді, але структуру коштів. На основі даної інформації визначається обсяг самофінансування. Якщо в загальних надходженнях переважають позичені кошти, то це означає, що в майбутньому таке підприємство повинно віддати значні кошти для погашення заборгованості.

З такої причини фірма більше піддається ризику щодо банкрутства, а тому є не таким привабливим партнером для співробітництва. Сприятливою є структура, за якої основна частка коштів йде на капіталовкладення або придбання цінних паперів.

Аналізуючи коефіцієнти ліквідності зарубіжних партнерів, потрібно врахувати соціально - економічні особливості розвитку країн, де підприємства - об'єкт вивчення. В країнах Західної Європи та США господарською практикою встановлена оптимальна величина коефіцієнтів поточної і термінової ліквідності між одиницею і двома, а у Японії дані показники рідко досягають нижньої межі. Винятком є великі компанії, що функціонують на зарубіжних ринках. Низький рівень цих коефіцієнтів зумовлений саме особливостями структури капіталу японських компаній, в яких частка власного капіталу складає порядку 20 %. Відповідно, що для користувачів звітності японських компаній, низький рівень коефіцієнтів ліквідності не буде свідченням несприятливого становища відповідної фірми.

Можна зробити висновок, що в річному звіті зарубіжних підприємств є багато цінної та корисної інформації про їхню господарську та безпосередньо

фінансову діяльність. Якщо вміло її використовувати, то це дає можливість зробити обґрунтований висновок щодо доцільності співпраці вітчизняного суб'єкта із зарубіжним партнером.

Зазвичай пошук зарубіжного партнера здійснюється:

- використовуючи пропозиції безпосередньо від потенційних партнерів;
- особисті контакти;
- через посередницькі спеціальні інформаційні і консультативні організації;
- отримання підтвердження відносно ділової надійності партнера, його конкурентоспроможності і фінансового благополуччя через Торгово - промислову палату України [19].

При пошуку зарубіжного партнера варто брати до уваги і правовий статус підприємства. Щодо сучасної ринкової економіки, то в ній існує безліч організаційних форм суб'єктів господарської діяльності. Своєю діяльність суб'єкти здійснюють безпосередньо у рамках норм права, що регулюють їх відносини з партнерами. Дані норми не є ідентичними для підприємств, які мають різну правову форму функціонування. Цим зумовлена необхідність визначення саме правового статусу фірми, оскільки дана інформація дасть змогу одержати відповіді на важливі питання, які повинні обов'язково бути враховані при укладанні угоди щодо партнерства.

Правова форма підприємства дає змогу визначити:

- характер та періодичність звітності;
- структуру органів управління;
- порядок оподаткування підприємства;
- умови, які визначають відповідальність підприємства відносно зобов'язань;
- порядок ліквідації підприємства та сплати боргів при банкрутстві.

Серед основних видів правових форм зарубіжних підприємств існують індивідуальні підприємці, командитні товариства також існують повні товариства, акціонерні товариства, акціонерно - командитні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Для пошуку потенційного

партнера на зарубіжному ринку, є змога звернутися до комерційних відділів посольств іншої держави саме в Україні. Для прикладу, комерційний відділ посольства Сполучених Штатів Америки надає послуги щодо пошуку партнерів, що стосується закупівлі та продажу товарів і вкладення інвестицій для створення спільної підприємницької діяльності. Український суб'єкт надає певному відділу заявку щодо виду спільної діяльності. Протягом 48 годин ця інформація переадресовується у США, а там відповідно обробляється.

Допомогти українським підприємствам щодо пошуку зарубіжного партнера може Український центр ділових зв'язків, засновниками даного центру є Торгово - промислова палата України, Укрімпекс та інші. Центр організує, звісно, якщо таке бажання є у клієнта, індивідуальні зустрічі в Україні та за її межами також здійснює підготовку та розповсюджує ділові пропозиції українських підприємств по Західній Європі, надаючи консультаційні послуги із підготовки та реалізації міжнародних ділових проектів, відповідно розробляючи проекти на замовлення щодо створення спільних підприємств із зарубіжними інвесторами. Дана установа має змогу організувати доступ до зарубіжних баз даних, серед яких: CERVED, GEOCROSS, Kompass, TED та ін., а також розповсюдити пропозиції українських підприємств за допомогою Європейської інформаційної системи ділових пропозицій – Бюро зі сприяння підприємництву, охоплюючи 74 країн світу. Український партнер для пошуку зарубіжного партнера заповнює відповідну анкету, в якій вказує певну інформацію, зокрема короткі відомості про своє підприємство, вид та характер ділових відносин, перелік країн пошуку, а тоді центр ділових зв'язків поширює інформацію через вище згадані канали.

Допомогти українським підприємствам щодо пошуку зарубіжного партнера може Український центр ділових зв'язків, засновниками даного центру є Торгово - промислова палата, Укрімпекс та інші. Центр організує, звісно, якщо таке бажання є у клієнта, індивідуальні зустрічі в Україні та за її межами також здійснює підготовку та розповсюджує ділові пропозиції українських підприємств по Західній Європі, надаючи консультаційні послуги із підготовки

та реалізовує міжнародні ділові проекти, також розробляючи проекти на замовлення щодо створення спільних підприємств. Дана установа має змогу організувати доступ до закордонних баз даних, серед яких: CERVED, GEOCROSS, Kompass, TED та ін., а також розповсюдити пропозиції українських підприємств за допомогою Європейської інформаційної системи ділових пропозицій – Бюро зі сприяння підприємництву. Український підприємець для пошуку зарубіжного партнера заповнює відповідну анкету, в якій вказує певну інформацію, зокрема короткі відомості про своє підприємство, вид та характер ділових відносин, перелік країн пошуку, а тоді центр зв'язків поширює інформацію через вище згадані канали.

До шляхів пошуку іноземних партнерів також слід віднести:

1. Участь у відповідних виставках, ярмарках, конференціях. Це, загалом, недешево, особливо якщо заходи проводяться за кордоном, однак існують програми ЄС, орієнтовані на налагодження партнерських зв'язків типу "Європартенаріат", Програма спільної роботи і т. д.
2. Прямую розсилку бізнес-пропозицій по закордонних організаціям, які займаються просуванням зовнішньоторговельних зв'язків.
3. Розсилку по адресах з міжнародних адресних баз даних (типу КОМПАСС).
4. Просування в міжнародних інформаційних мережах (Інтернет, BRE та ін.)

Безумовно, важко викласти повністю всю специфіку виходу на міжнародний ринок, тим більше що, за словами фахівців, міжнародна діяльність на 90% специфічна для потреб кожного конкретного підприємства.

Не варто забувати про вагомий бар'єр у пошуку та переговорах із потенційним партнером - крос-культурні розбіжності, тобто традиції, ментальність, духовні цінності, які є наслідком тривалого розвитку. У даному аспекті важливою є культурна орієнтація на майбутнього партнера, пропонуючи співпрацю, варто врахувати, які саме товари або послуги користуються попитом на ринку майбутнього партнера.

Потрібно врахувати також національні особливості культури праці в країні потенційного партнера, коли він залучається до співпраці, адже іноземці звикли

до певної трудової культури і їм важко пристосовуються до інших вимог, ритму та правил.

Важливим елементом фактору культури в такому бізнесі є саме культура спілкування. Відомо, що глобалізація зовнішніх зв'язків встановлює єдині норми та стандарти щодо міжнародних економічних відносин, але й досі існують розбіжності національних характерів, які досить часто призводять до труднощів у спілкуванні та навіть до серйозних непорозумінь між партнерами. Щоб цього уникнути конфліктних ситуація, потрібно володіти знаннями про культуру, поведінку, звичаї, які притаманні для певної країни чи народу. Існують різноманітні крос - культурні програми, що передбачають ознайомлення з особливостями культур іншої країни [15].

Попри все крос-культурними розбіжностям доволі легко керувати. Управління розбіжностями повинно сприяти налагодженню та узгодженню дій під час партнерської спільної діяльності. Це виконується через наступні дії:

- формується потреба у міжкультурній співпраці;
- формується спільна бізнес - мова, яка сприяє отриманню нових знань та досвіду партнерів, з урахуванням всіх відмінностей;
- поєднуються знання, цінності та досвід партнерів для досягнення цілей;
- створення і підтримка відкритої атмосфери, завдяки якій полегшується взаємодія культур.

Поєднуючи знання партнерів з різних країн, можна створити нове унікальне знання, яке можна використати для того, щоб підвищити свої конкурентні переваги.

Висновки до розділу 1

Міжнародні економічні відносини впродовж останніх десятиліть широко використовують термінологію та практику партнерства, що характеризується рядом критеріїв об'єктивного (автономність суб'єктів, рівність, спільні дії, наявність взаємних інтересів та свобода щодо вибору партнера) й суб'єктивного характеру (сприйняття іншого суб'єкта господарювання як рівного, базуючись на взаємній довірі та відповідальності).

Довготермінові економічні партнерські відносини дають змогу в подальшому отримати зниження адміністративних витрат, ефективне використання ресурсів, покращити якість зв'язку між сторонами, підвищити рівень їх взаєморозуміння, удосконалити партнерські нововведень, покращити діяльність загалом. Дослідники виділяють міжнародні економічні партнерські відносини мега-, макро-, мезо- і мікрорівня, або міжнародного, міжкраїнного, регіонального, національного і рівень підприємства чи фірми.

Головним суб'єктом міжнародних партнерських відносин є підприємство, зовнішньоекономічна діяльність якого будується завдяки можливості отримати економічні вигоди, виходячи з переваг міжнародних ділових відносин. Дане явище спричинене тим, що виробництво товару, збут або надання певних послуг, але за межами країни має значні переваги, ніж та сама діяльність, проте всередині країни. Тому, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється лише в тій країні та з тими партнерами, які є потенційно вигідними.

Зупиняючись на аналізі конкретного потенційного іноземного партнера, необхідно визначитися із країною, резидентом якої він є, а 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 або існуючі підприємства, наприклад: керуючі банків, працівники державних установ;

дослідження продукції, щоб відкрити нові сфер та способи її використання, які відповідатимуть запитам нових клієнтів та вимогам ринків.

Зупиняючись на аналізі конкретного потенційного іноземного партнера, необхідно визначитися із країною, резидентом якої він є, а 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 сфер та способи її використання, які відповідатимуть запитам нових клієнтів та вимогам ринків.

Вибір зарубіжного партнера варто здійснювати за наступними критеріями: платоспроможність, виробнича та маркетингова здатність виконувати свої зобов'язання відносно поставки товару необхідної якості та в строк, який передбачений угодою і, звісно, ділова репутація партнера, тобто надійність щодо обов'язковості дотримання ним взятих на себе зобов'язань.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО «ШКОЛЯРИК» ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ПАРТНЕРАМИ

2.1. Особливості організації міжнародної співпраці ТОВ «Видавництво «Школярник»

ТОВ «Видавництво «Школярник» на ринку України працює 20 років та за час своєї плідної діяльності здобуло значне визнання споживачів. ТОВ «Видавництво «Школярник» – зареєстрована торгова марка, яка згодом переросла у відомий бренд №1 в Україні у сегменті виробництва канцелярської продукції. Сьогодні вироби ТОВ «Видавництво «Школярник» займають близько 26% ринку України.

ТОВ «Видавництво «Школярник» зареєстроване в 1997 році – діяльність розпочалася із оптової реалізації паперової продукції, виробленої в кооперації з польським виробником, створюються підрозділи та служби для запровадження власного виробництва [20].

У діяльності підприємства варто виділити такі основні етапи:

- 1997-1998 рр. – випуск перших тиражів продукції в кооперації із зарубіжними компаніями;
- 1998-2000 рр. – створення необхідних служб для власного виробництва, формування дилерської мережі збуту по Україні; розробка бізнес - плану щодо виробництва зошитів;
- 2001 р. – встановлення та запуск першої в Україні автоматизованої лінії Bielomatik, створення експериментального цеху з випуску продукції на пружині в придбаних виробничо-складських приміщеннях;
- 2003 р. – встановлення та введення в експлуатацію ще однієї автоматизованої лінії Bielomatik; придбання та впровадження напівавтоматичного обладнання Renz та Kugler Womako; ТМ «Школярник» удостоєна звання «Золота торгова марка»;

- 2004 р. – впровадження напівавтоматичної лінії Bielomatik для виробництва продукції на спіралі; ТМ «Школярник» удостоєна звання «Вища проба»;
- 2005 р. – початок будівництва власного виробничо-складського комплексу площею понад 5000 м² в с. Петрики, біля Тернополя, налагодження активного експорту продукції у Російську Федерацію;
- 2006 р. – переїзд на нову виробничу площадку, придбання та впровадження багатопоточної напівавтоматичної лінії Kugler Womako для виробництва продукції на спіралі та першої автоматичної пакувальної лінії Ulma;
- 2008 р. – встановлення та запуск в експлуатацію автоматизованої лінії Alpha S.U березні 2008 року компанія впровадила Систему управління якістю 180 9001. Це стало ще одним кроком у забезпеченні системної якості не тільки зошитної продукції, але і всіх важливих виробничих і бізнес-процесів [20].

Виготовленням учнівських зошитів на Україні займаються понад 100 підприємств, з яких 17 входять до «Асоціації виробників паперу та картону «Укрпапір» (рис. 2.1.)

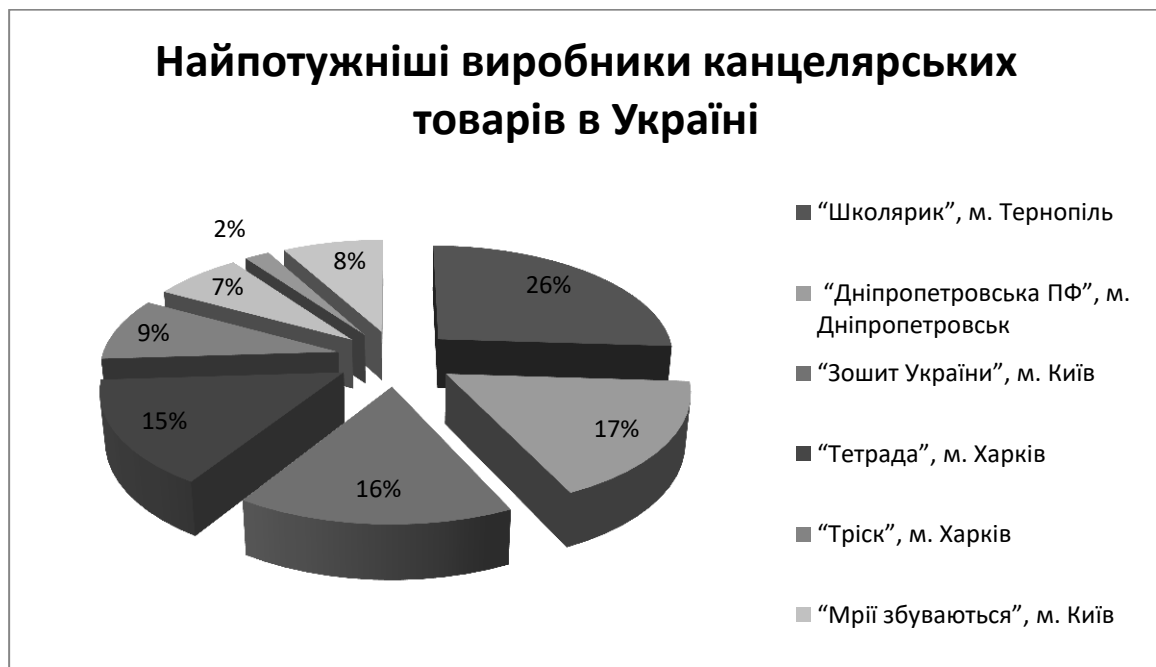


Рис. 2.1. Найбільші підприємства з виготовлення канцелярської продукції

*Джерело: складено автором на основі [20]

Найпоширенішими торговельними марками учнівських зошитів є наступні: «Школярник», «Бріск», «Тетрада», «Зошит України», «Мрії збуваються» і «Видавництво «Поділля».

Виробництво очолює засновник Головач В.І. особисто, який узяв на себе безпосередньо усі контрольні функції за роботою адміністративної групи. Організаційна структура діяльності наведена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Видавництво «Школярник»

*Джерело: складено автором на основі [20]

Варто розглянути основні напрямки роботи та завдання кожного відділу окремо. Щодо адміністративної групи, то до її складу входить: відділ маркетингу, бухгалтерія, фінансово-плановий відділ, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ технічного забезпечення, відділ кадрів, офіс-менеджер.

Підприємству з даною специфікою товару варто значну увагу приділяти саме маркетингу, тому доцільно було б в даній організаційній структурі відділ

маркетингу зробити окремою групою. Саме на маркетинговій групі варто зробити акцент, адже вона полегшує і стимулює високий попит на продукцію, який і створює умови для зростання виробництва. Підприємство за допомогою маркетингу повинно надати споживачеві змогу знайти той товар, який повністю відповідатиме його смаку та вимогам. Окрім того маркетинг займається і дослідженням щодо конкурентів, планування асортименту виробів та ін. З вище сказаного варто зробити висновок, що відділ маркетингу є ключовим і важливим відділом на даному підприємстві.

Відділ маркетингу. До функцій відділу входить обслуговувати мережі дистрибуції на внутрішньому ринку, збільшувати сегмент продажу, просувати продукцію, пошук нових ринків збуту, популяризовувати торгову марку, виводити на ринок нові види продукції, вивчати тенденції та споживчі вимоги на ринку, а також відділ координує роботу дизайн-студії, бере участь безпосередньо у визначенні стилю дизайну зошитів. Основним завданням відділу є збільшення ринків збуту та забезпечення пізнаваності ТМ «Школярник» на території України та за її межами.

Значну увагу видавництво приділяє маркетингу. Класичні 4P (Product, Place, Price та Promotion) є основою поведінки компанії на ринку. За дослідженнями незалежної маркетингової компанії ТМ «Школярник» знають 62,2% (спонтанне знання) та 91,1% (знання зі списку) респондентів. У цьому дослідженні наведено багато інформації про стан ринку та місце на ньому компанії.

ТОВ «Видавництво «Школярник» постійно працює зі своєю потенційною аудиторією, тобто із школярами, проводячи спеціальні акції та заходи. Успішним та відомим став всеукраїнський екологічний проект «Макулатурінг», який був розроблений завдяки співпраці з «Бюро маркетингових технологій» у м. Києві.

Бухгалтерія. Бухгалтерія веде бухгалтерський облік з дотриманням єдиних норм та враховуючи особливості діяльності підприємства; обробляє і контролює порядок оформлення первинних документів: розрахунків з постачальниками, покупцями, нарахування зарплати, здійснює зв'язок з

банками, узгоджує питання з органами державного контролю, статистикою та іншими структурами. Даний відділ формує цілісний результат компанії в цифрах, здійснює своєчасне подання інформації щодо діяльності підприємства, про його майновий стан, прибутки та витрати, стежить за своєчасним нарахуванням та сплатою податків, внесків та інших обов'язкових платежів. Бухгалтерія ефективно співпрацює з усіма підрозділами «Школярика». Весь облік автоматизовано на основі програми «1С підприємство 7.0». Планується перехід системи обліку на систему «Управління підприємством».

Фінансово-плановий відділ. На підприємстві ведеться довгострокове та оперативне планування, головна мета якого – чітке і точне планування виробництва, поставок матеріалів і використання фінансів. При плануванні виробництва враховуються періоди сезонності виробничої діяльності ТОВ «Видавництво «Школярик», а тому планово - фінансовий відділ відслідковує і веде розрахунок потреб у коштах протягом усього періоду і мінімізує фінансові ризики (обмеження товарного кредиту, чітке і правильне використання кредитних ресурсів, які йдуть на поповнення обігових коштів). Розробляється прогноз планових замовлень на виготовлення продукції на рік вперед, враховуються ресурси виробництва, терміни поставок матеріалів із різних країн світу та можливість залучення кредитних ресурсів. Будь-яка помилка саме в плануванні може призвести до перевантаження виробничих та трудових ресурсів компанії, неефективного використання фінансів і призвести до прямих збитків. Для того, щоб мінімізувати ризики, необхідно якомога більше автоматизувати процес планування та управління підприємством. Відділ тісно співпрацює з усіма підрозділами ТОВ «Видавництво «Школярик». Планування ведеться на базі системи управління проектами Spider Project. Основні плани на майбутнє - освоєння нових технологій виробничого та фінансового планування й аналітики.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків. Відділ займається організацією та координацією зовнішньоекономічної діяльності компанії. Забезпечує договірну роботу з зарубіжними партнерами відносно експорту продукції та імпорту

необхідної сировини, комплектуючих виробів і обладнання, спілкування з зарубіжними клієнтами, ведення зовнішньоекономічних контрактів, роботу з митною службою, логістику поставок по імпортних контрактах. Відділ активно співпрацює з усіма підрозділами компанії. У подальших планах відділу зовнішньоекономічних зв'язків – пошук оптимізації поставок сировини, зниження ризиків виконання зовнішньоекономічних контрактів, покращення обслуговування та підтримання дружніх і ділових стосунків з зарубіжними партнерами-імпортерами продукції ТОВ «Видавництво «Школяр»».

Відділ технічного забезпечення. Відділ займається професійним, технічним супроводом, розвитком та забезпеченням стабільної і надійної роботи комп'ютерної мережі підприємства, здійснює контроль якості всіх дополіграфічних процесів у компанії.

Відділ кадрів. У зв'язку із розвитком ТОВ «Видавництво «Школяр»», збільшенням колективу, виникла необхідність в окремому підрозділі по роботі з персоналом підприємства. Завдання відділу полягає в оформленні документів, наказів, заяв, вирішення кадрових питань (прийом, звільнення, переведення, інструкції, відрядження, розробка та ведення документів по кадрах, складання звітності, контроль за дотриманням трудового законодавства). Важливим завданням відділу також є доведення до відома працівників інформації з кадрових та правових питань. Відділ тісно співпрацює з усіма підрозділами, завжди готовий вислухати корисні поради щодо побажань в організації внутрішніх потреб колективу. В планах відділу – створення системи корпоративної культури, організація роботи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Офіс-менеджер. Офіс-менеджер займається забезпеченням організації корпоративного зв'язку, а також веденням та обробкою вхідної і вихідної документації; допомагає бухгалтерії у складанні квартальної та річної звітності щодо заробітної плати. Також до обов'язків входить організація роботи з розповсюдження журналу «Клас!» [20].

Виробнича група забезпечує виготовлення якісної зошитної продукції та обслуговування складського господарства. Складається з двох цехів - цехи продукції виробів на спіралі та скобі і складу. Виробничу групу очолює директор виробництва. До складу виробничої групи входять наступні підрозділи: виробничий, технічний, складський, господарський, власне виробництво продукції.

Головне завдання виробничої групи – забезпечити чітке і якісне виконання планів та технологічний розвиток підприємства, якісне і своєчасне обслуговування клієнта працівниками складу, а також забезпечення хорошими умовами працівників виробництва.

Цех із виготовлення продукції на пружині та на спіралі. Цех було створено у 2001 році. Троє працівників на ручній машині Renz виготовляли 400-500 блокнотів у день. На сьогоднішній день зошити виготовляються на новій багатопоточній, напівавтоматичній лінії Kugler Womako. Асортимент складають: альбом для малювання, зошити на пружині та на спіралі.

Цех із виготовлення зошитів на скобі. Головне завдання цеху з виготовлення зошитів на скобі – забезпечення якісного виготовлення зошитів: лінування, порізка і обкатка, розмотка і задруковка стапеля, з якого експериментальний цех виготовляє альбоми, блокноти й інші зошити відмінних форматів. За цими процесами слідкують і несуть відповідальність друкарі. Цех тісно співпрацює з адміністрацією виробництва, а також з експериментальним цехом і складом.

Складське господарство. Склад як невід'ємна частка виробництва покликаний забезпечити якісне і цілісне збереження продукції виробництва, а також здійснювати відпуск товарів (за вказівкою відділу продажу) під реалізацію. В межах компетенції працівники складу зобов'язані обслуговувати основне виробництво та експериментальний цех. З іншого боку, склад дуже тісно співпрацює з відділом продажів та бухгалтерією.

Структура виробництва підприємства складається з трьох основних стадій, які відображені на рисунку 2.3.

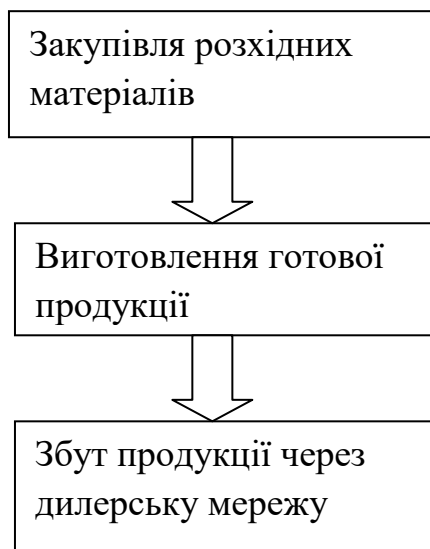


Рис. 2.3. Стадії структури виробництва

*Джерело: складено автором на основі [20]

Схематично структуру виробництва представлено на рис. 2.4.

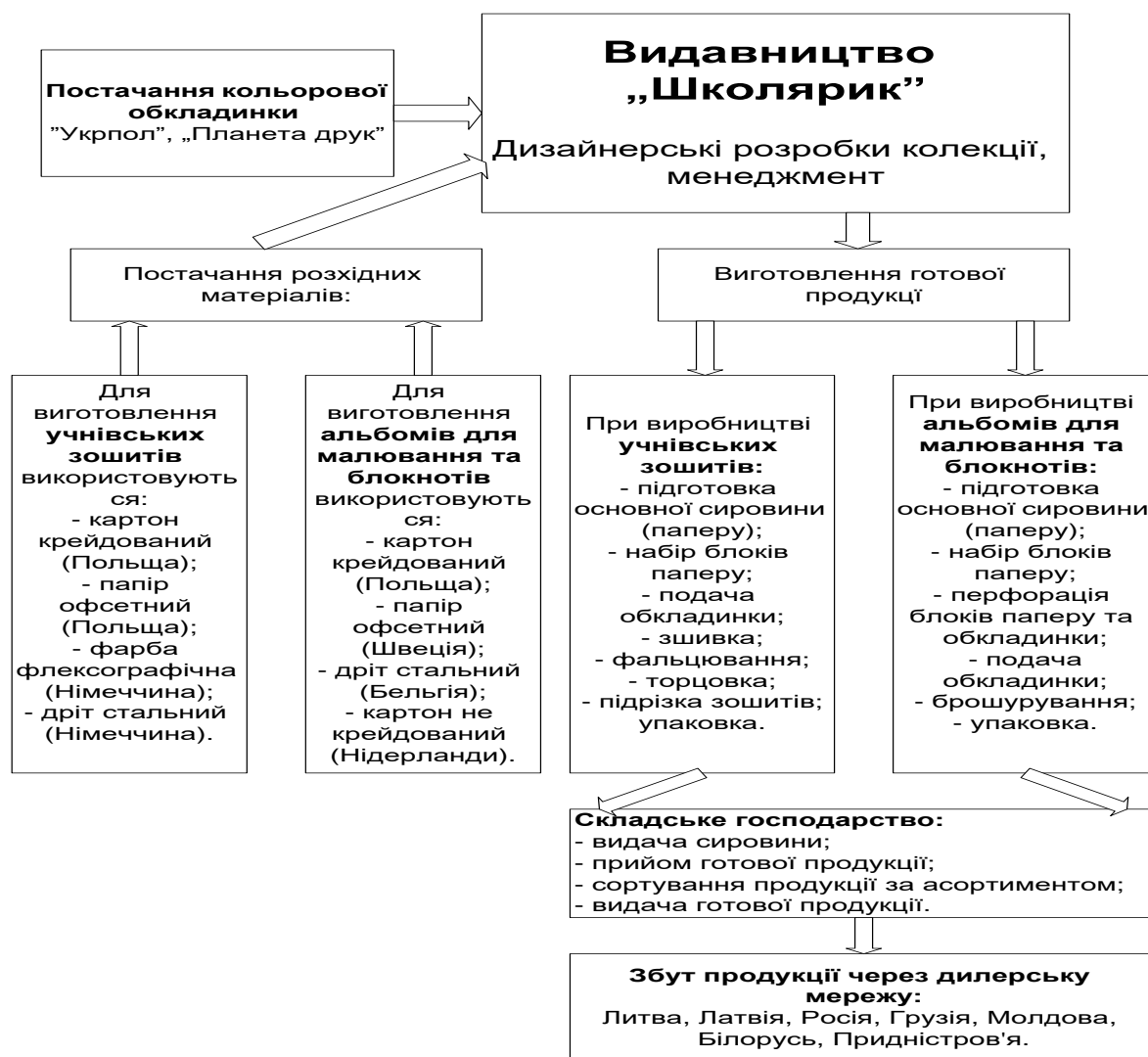


Рис. 2.4. Структура виробництва ТОВ «Видавництво «Школярік» [20]

ТОВ «Видавництво «Школяр» виготовляє щорічно понад 90 млн. примірників різної продукції. Асортимент складають: учнівські зошити (12, 18, 24, 36, 48, 60, 96 аркушеві, лінійовання (клітинка, лінія)); альбоми для малювання, блокноти, нотні зошити, продукція для молодіжної аудиторії та офісу на спіралі, пружини формату (А4, А5, В5, В6, А6) з лінійованням (клітинка, лінія та спецлінійовання), а також продукція на термобіндері [20].

Щороку на ринок виводять декілька нових видів продукції, а кожного сезону (зима, літо) поповнюють дизайн.

Вся продукція видавництва – повноколірна, виготовлена з високоякісних сортів паперу, картону, виробництва Польщі, Німеччини та Фінляндії, сертифікована і відповідає санітарним нормам та вимогам, прийнятим в Україні.

Дизайн здійснюється власними силами на професійному обладнанні. Високі вимоги до поліграфічної підготовки та професіоналізм колективу дає змогу виготовити високоякісну продукцію, яка відповідає всім сучасним вимогам ринку.

В портфелі «Школярика» – 5 торгових марок, які представлені на рисунку 2.5. (додаток А):

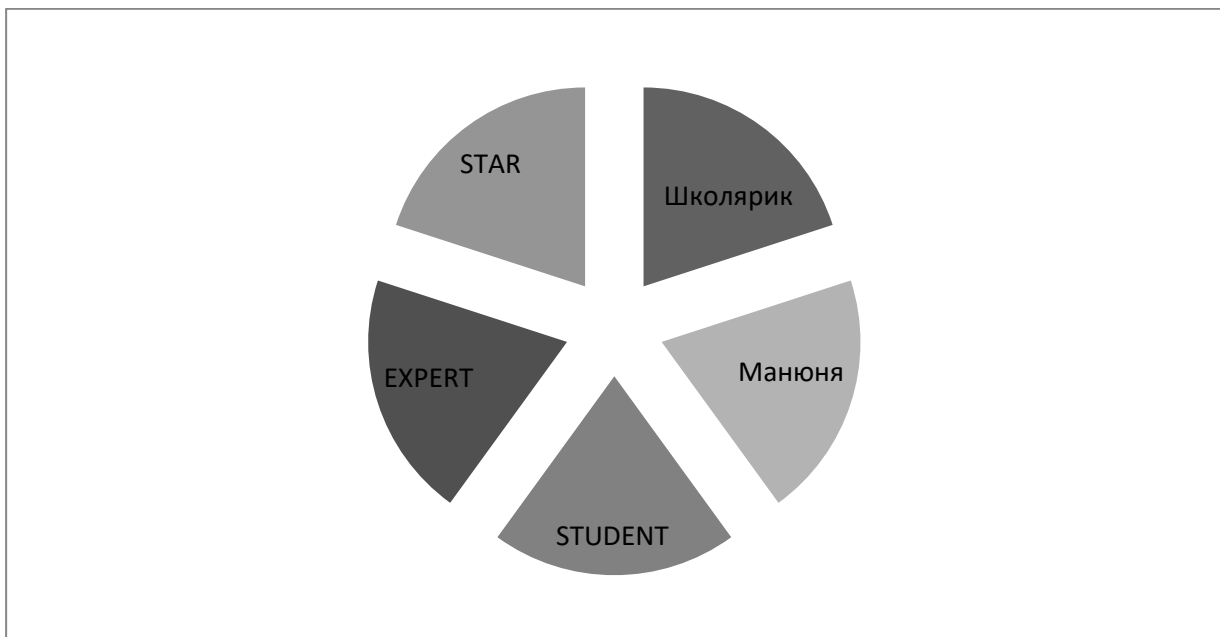


Рис. 2.5. Портфель торгових марок ТОВ «Видавництво «Школяр»

*Джерело: складено автором на основі [20]

Якість та асортимент постійно вдосконалюються: у шкільній групі товарів ексклюзивним є контракт із «The Walt Disney Company», який продовжено, а також введено на ринок нову ТМ "100%", ТМ «Student» – зошити для офісу та студентів з пластиковою та твердою палітуркою зі спеціальними видами ліновки та цікавими дизайнерськими концепціями. Доповнено також офісну групу, яка слабо представлена в плані концепцій серед вітчизняних виробників.

Підприємство має власні адміністративно-виробничі та складські приміщення з допоміжними будівлями та допоміжними спорудами, загальна площа яких становить б 392,8 кв.м, все розміщене на власній ділянці, площею 1,39 га. Вище згадані об'єкти нерухомості розташовані за 6 км від центру міста та забезпечені під'їзними шляхами.

ТОВ «Видавництво «Школяр» виготовляє щорічно понад 90 млн. примірників різної зошитової продукції. Потужності ліній:

- Лінія Bielomatik P15-90/220 (виробництва Німеччини) – для виготовлення зошитів з кріпленням на скобі; продуктивність – 120 000 штук 12-ти аркушевих зошитів за зміну. Лінія P15-90/236 (виробництва Німеччини) – для виготовлення зошитів з кріпленням на скобі; продуктивність – 105 000 штук 12-ти аркушевих зошитів за зміну.
- Лінія Kugler-Womako (виробництва Німеччини) – для виготовлення зошитів, альбомів формату А4, блокнотів формату А6 зі спіральним кріпленням (збоку/зверху) – 3 500 штук/год.
- Лінія Kugler-Womako (виробництва Німеччини) – для виготовлення різних видів продукції; продуктивність – понад 10 000 штук 12-ти аркушевого зошита за зміну.
- Лінія Alpha S (E.C.H. Will, виробництва Німеччини) – для виготовлення внутрішнього блоку зошита; продуктивність – близько 30 000 задрукованих блоків за зміну [7].

ТОВ «Видавництво «Школяр» – перше та єдине підприємство в Україні, яке встановило дві нові лінії Bielomatik (Німеччина) з виробництва учнівських

зошитів. Це повністю автоматизоване виробництво потужністю 800 000 примірників 12-ти аркушевих зошитів за зміну [7].

Для того, щоб забезпечити системне удосконалення організації праці на даному підприємстві, здійснюється планомірна робота та планування наступних напрямків:

- нормативно-дослідницька робота щодо розробки норм праці;
- зниження трудомісткості всієї продукції та робіт, які стосуються обслуговування виробництва;
- здійснюється аналіз діючих норм витрат праці та їх перегляд; вивчається використання робочого часу;
- вивчаються і розповсюджуються найбільш раціональні форми і методи роботи.

За кожним працівником та підрозділом закріплюються їхні обов'язки, функції, вид роботи, технологічні операції. Такий розподіл праці дозволяє значно скоротити тривалість усього виробничого циклу, а разом підвищити продуктивність праці.

Першочерговим завданням є створення сприятливих умов, щоб швидко та ефективно взаємодіяти зі своїми партнерами на основі інформаційної відвертості та прозорості. Нова стратегія розвитку ТОВ «Видавництво «Школяр» передбачає подальше розширення дилерської мережі та обсягів продажу. Бізнес видавництва зосереджено на обслуговуванні великих канцелярських компаній та мереж супермаркетів. В цьому і полягає головне бачення корпоративної стратегії розвитку ТОВ «Видавництво «Школяр».

Отже, ТОВ «Видавництво «Школяр» є лідером на ринку зошитної продукції в Україні. Підприємство здійснює гуртові продажі та досягнуло успіхів в розвитку і виробництві продукції з високою якістю, здобуло значний досвід роботи безпосередньо на ринку України та у ближньому зарубіжжі. Продукція видавництва користується попитом на внутрішньому ринку і на зарубіжному. Підприємство експортує продукцію в декілька країн Євросоюзу та СНД, тим самим закріплює позиціонування компанії зі сторони сильного

виробника. Продукція є повноколірна, виготовлена з високоякісних сортів паперу та картону. Постачальниками видавництва є компанії з Польщі, Німеччини, Фінляндії, Франції, Росії, Китаю.

Велику увагу ТОВ «Видавництво «Школяр» приділяє дизайну, тому розвиває власну дизайн-студію тим самим задаючи стиль на ринку. У своїй стратегії компанія обрала орієнтацію на системну якість продукції, креативний емоційний дизайн та, звісно, технологічні інновації. Системна якість продукції означає, що протягом всього терміну існування торгової марки, якість матеріалів продукції, повинна бути незмінною або змінюватись лише в кращу сторону. Креативний дизайн повинен спричинити поштовх для покупки. Також підприємство ефективно використовує у діяльності технологічні інновації – в асортиментному ряді виробів значну частка складають вироби із використанням спеціальних поліграфічних технологій та матеріалів. Високі вимоги до поліграфічної підготовки та професіоналізм колективу дають змогу випускати високоякісну продукцію, яка відповідатиме сучасним вимогам ринку. Видавництво надавало та продовжує надавати велике значення якості тому, впровадження системи управління якістю ISO 9001 - наступний та необхідний крок у діяльності компанії.

З отриманням сертифікату якості ТОВ «Видавництво «Школяр» набуло статусу національного виробника зошитів, про що свідчить знак на обкладинці зошита.



Рис. 2.6. Знак якості на обкладинках зошитів ТОВ «Видавництво «Школяр»

Присутність такої відмітки вирізняє зошити «Школярник» на ринку. Це підтвердження високого рівня продукції компанії, ефективності виробничих процесів, високої кваліфікації персоналу. Система управління якістю на підприємстві згідно з вимогами міжнародного стандарту, забезпечує стабільну якість продукції, підвищує конкурентоспроможність, задовольняє вимоги споживача. Дотримуючись вимог стандарту ISO 9001-2009, підприємство орієнтується на світові норми та практики, відкриває міжнародні ринкові можливості.

Наявність у підприємства ТОВ «Видавництво «Школярник» сертифіката ISO 9001-2009, гарантує його партнерам постійне отримання якісної продукції, якісний документальний супровід продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції, швидку та адекватну реакцію на зміни, які відбуватимуться на ринку, підтвердження доброї ділової репутації підприємства, гарантію надійності роботи, захист продукту від підробок та не впливає на ціну продукції.

Бухгалтерський облік ведеться в 1С. Дані з 1С служать базовою інформацією для різного роду аналітики. Планування виробничих процесів ведеться у програмі Spider Project. У відділі продажів впроваджується CRM система Terrasoft. Дизайн та пре-прес підготовка проводиться в базових графічних пакетах компанії Adobe.

Для торгових партнерів реалізована можливість online-доступу до складу готової продукції для якісного підбору асортименту по артикулах та дизайнах.

2.2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Видавництво «Школяр» на ринку

Важливим аспектом діяльності підприємства є його конкурентоспроможність. Визначення конкурентоспроможності варто проводити відносно основного виду продукції ТОВ «Видавництво «Школяр» - друку зошитів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції проводиться щодо досліджуваного підприємства та його конкурентів: ТОВ «Мрії збуваються», ТОВ «Зошит України», ПМП «Тріск».

Оцінка діяльності конкурентів здійснюється з допомогою оцінювання певних показників, таких як: ринкова частка підприємства, чистий прибуток, рентабельності, обсяг продажу, продуктивність праці та ін. Дослідження конкурентів передбачає складання профілю діяльності конкурентів, за результатами якого підприємство оцінює власні сильні і слабкі сторони та своїх конкурентів. Це допоможе визначити подальшу стратегію діяльності на ринку, можливості та конкретні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. У таблиці 2.1. відображений аналіз підприємств – конкурентів, а саме ТОВ «Мрії збуваються», ТОВ « Зошит України», ПМП «Тріск».

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз підприємств-конкурентів (одиниця виміру – бали)

№ п/п	Параметри	Підприємства					Вагомість показника
		«Школяр»	м.Тернопіль	«Мрія» збувають	«Зошит України»	ПМП «Тріск»	
1	2	3		4	5	6	7
1.	Ринкова частка підприємства	7		8	6	9	7
2.	Чистий прибуток	9		7	9	10	8

Продовження таблиці 2.1.

3.	Рентабельність	8	8	7	8	9
4.	Обсяги продажу	8	9	7	9	9
5.	Ціна товару	7	4	6	9	10
6.	Ширина асортименту	8	7	8	8	8
7.	Рівень сучасного устаткування	9	10	8	5	9
8.	Додаткові послуги	4	5	5	9	9
9.	Адаптивність каналів збуту	7	8	6	7	8
10.	Забезпеченість товарними запасами	10	9	10	8	5
11.	Розміщення підприємства	5	5	5	6	9
12.	Рекламні заходи	8	6	7	9	7
13.	Стимулювання покупців	9	9	6	10	8
14.	Стимулювання робітників	5	8	10	5	6
15.	Імідж фірми	6	5	8	8	9

*Джерело: складено автором на основі [20]

Для оцінювання конкурентоспроможності за допомогою аналітичного методу потрібно порівняти технічні та економічні параметри.

Індекс технічних параметрів розраховується зіставленням технічних параметрів оцінювального та конкуруючого товарів:

$$I_{m.n} = \sum D_{i*} g_i \quad (2.1),$$

де D - коефіцієнт значимості кожного параметра серед усієї сукупності

g_i –відносний показник якості товару:

$$g_i = \frac{P_a}{P_k} \quad (2.2),$$

де P_a –значення параметра товару, що оцінюється

P_k –значення параметра конкуруючого товару або продукції.

Розраховуємо інтегральний індекс конкурентоспроможності зошитів шкільних за технічними показниками:

$$I_{т.п.} = (70/150)0,12 + (5/4)0,08 + (1/1)0,01 + (1/1,8)0,01 + (24/24)0,24 + (6/6)0,06 + (4/2,9)0,05 + (25/23)0,1 \approx 2,155.$$

Індекс економічних параметрів розраховується зіставленням цін оцінювального та конкуруючого товарів:

$$I_{e.n} = \frac{S_1}{S_2} \quad (2.3),$$

де S_1 і S_2 - відповідно ціни оцінювального та конкуруючого товару.

Індекс конкурентоспроможності зошитів шкільних ТОВ «Видавництво «Школяр» за економічними показниками:

$$I_{т.п.} = (500 + 50) / (400 + 80) \approx 1,15.$$

$$K=2,155/1,15=1,87$$

Оскільки показник конкурентоспроможності на продукцію ТОВ «Видавництво «Школяр» більший за одиницю, то це означає, що вона є конкурентоспроможною по відношенню до системи ТОВ «Мрії збуваються». Розрахунки проведенні відносно ТОВ «Мрії збуваються», оскільки підприємство є найбільшим конкурентом. У ТОВ «Видавництво «Школяр» є великі можливості на ринку випуску даної продукції України, а це дає можливість досягнути цілей діяльності підприємства та вийти безпосередньо на нові ринки.

Відповідно до зазначених у таблиці 2.1. показників побудуємо радар конкурентоспроможності. Після нанесення значень показників по двох підприємствах на радар, знаходимо площі фігур, що утворились в результаті з'єднання ліній. Площу усієї фігури отримуємо після сумування площ усіх трикутників, що утворились у кожному сегменті.

Площу трикутника обраховуємо за формулою:

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 12 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 30; \quad (2.4)$$

Підставляємо дані прочитані з радару до формул 1, ця формула дасть нам можливість обрахувати площі фігур для окремо для ТОВ «Видавництво «Школяр» м.Тернопіль, ТОВ «Мрії збуваються», ТОВ «Зошит України» та ПМП «Тріст».

Далі визначаємо площу кола (формула 2), на якому малювались радари.

$$S_{\text{коло.}} = \Pi \times r^2 \quad (2.5)$$

$$S_{\text{кола.}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

Конкурентоспроможність кожного підприємства, визначаємо підставивши площу фігури, що відображає показники фірми, до площі кола.

$$I_{\text{досл.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 185,25 \div 314 = 0,59$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 172,5 \div 314 = 0,55$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 180,75 \div 314 = 0,57$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 184,5 \div 314 = 0,58$$

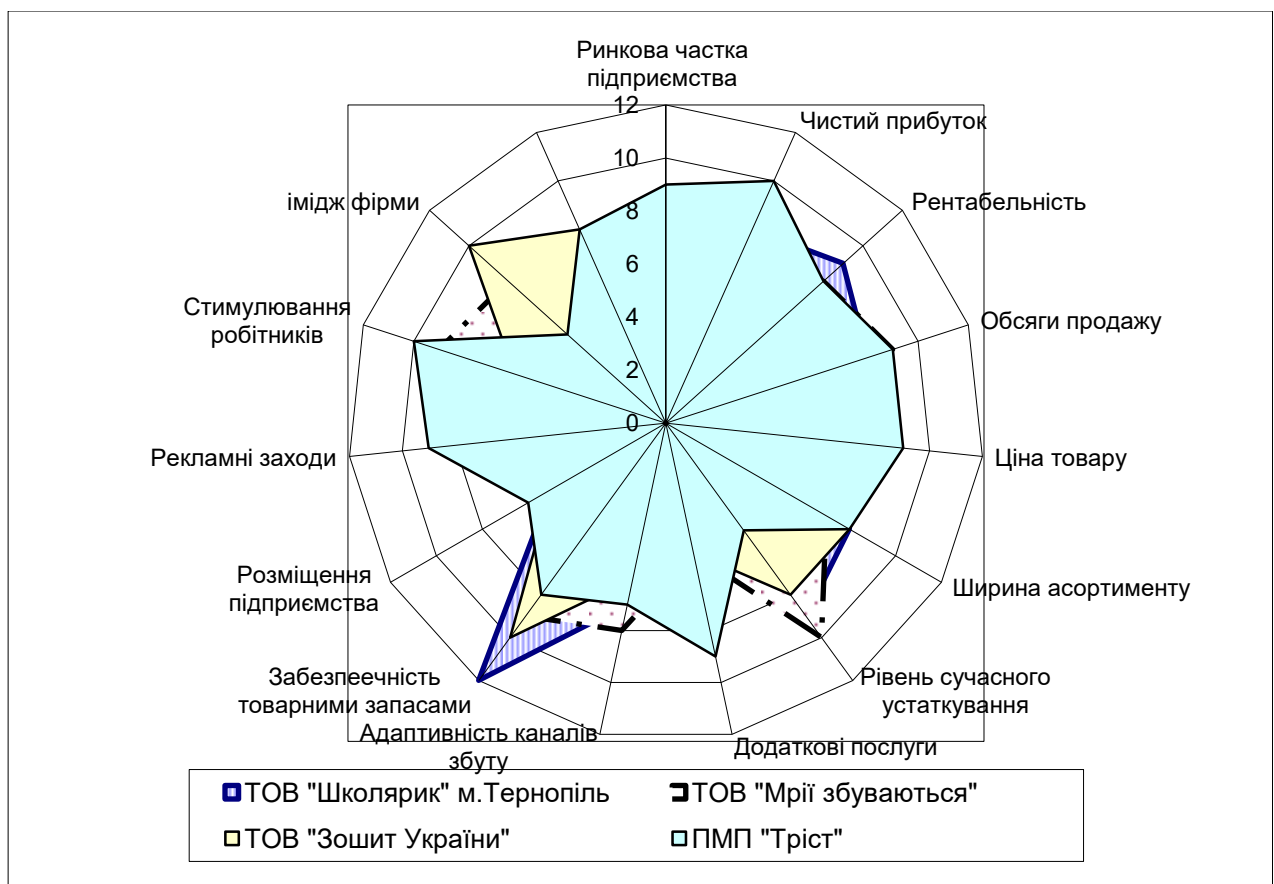


Рис. 2.7. Радар конкурентоспроможності

Для отримання остаточного результату про конкурентоспроможність ТОВ «Видавництво «Школярник» м.Тернопіль по відношенню до найбільш загрозового конкурента ПМП «Тріст», скористаємось наступною формулою:

$$K = I_{\text{досл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (2.6)$$

$$K = 0,59 \div 0,57 = 1,04$$

Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що конкурентна позиція ТОВ «Видавництво «Школяр» м.Тернопіль є більш конкурентоздатною за позицію підприємств - конкурентів. Знаходимо площі трикутників та сумуємо отримані значення (Додаток В).

У таблиці 2.2. визначений рейтинг ТОВ «Видавництво «Школяр» та його основного конкурента на ринку ТОВ «Зошит України».

Таблиця 2.2.

Аналіз основних конкурентів (зошит шкільний)

№ п/п	Показник	Рейтинг						
		-3	-2	-2	0	1	2	3
1	Якість продукції							
2	Ціна на товари							
3	Ширина та глибина асортименту							
4	Внесення змін у товарний асортимент							
5	Доставка продукції							
6	Система знижок							
7	Модернізація основних фондів							
8	Імідж							
9	Стимулювання робітників							
10	Реклама товарів							
11	Забезпечення товарними запасами							
12	Розміщення							
13	Виробничі потужності							

--- ТОВ «Видавництво «Школяр»;

— ТОВ «Зошит України».

Також при вивченні конкурентного середовища необхідно врахувати і наявність потенційних конкурентів.

При виборі інструментів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Видавництво «Школярник» слід брати до уваги, що на сьогоднішній день, хоча і відмічається тенденція щодо зростання чистого прибутку, тим не менше підприємство немає можливості виділити значні фінансові ресурси на розширення товарного асортименту та рекламну компанію. У зв'язку із зазначеними причинами на першому етапі виконання запланованих заходів обираємо найменш витратні з розрахунку на те, що одержаний прибуток від їх впровадження буде спрямовано на подальше виконання запланованих заходів, що дасть можливість поступово, без зайвих проблем для підприємства виконати всі заплановані заходи. Перевагою поступового виконання запланованих заходів по підвищенню конкурентоспроможності продукції ТОВ «Видавництво «Школярник» є також можливість коригування запланованих заходів в залежності від змін на ринку (для цього необхідно регулярно проводити дослідження рівня попиту на продукцію, потреб споживачів, дій конкурентів, частки ринку, прибутковості проекту).

Основними виробниками зошитів в Україні, окрім ТОВ «Видавництво «Школярник» є:

- ТОВ «Мрії збуваються»;
- ТОВ «Зошит України»;
- ПМП «Тріст».

Вихідні показники для розрахунку наведені в таблиці 2.3.

На основі значень цих двох показників будуємо матрицю "Ріст-доля", на якій точками відмічаємо положення кожного бізнесу, а колами - обсяги збуту цих бізнесів.

Умовні позначення:

A - ТОВ «Видавництво «Школярник»

B - ТОВ «Мрії збуваються»

C - ТОВ «Зошит України»

Д - ПМП «Тріст»
 Е - ТОВ «Тетрада»

Таблиця 2.3.

Основні виробники зошитів в Україні

Показники	Підприємства				
	А	В	С	Д	Е
Обсяг продаж, %	14	10	17	15	3
Обсяг продаж найбільшого конкурента, %.	5	15	17	10	3
Відносна частка ринку	10	6	10	6	7

Відносна доля ринку відповідного бізнесу визначається по відношенню до долі найсильнішого конкурента.

На основі проведених розрахунків будуємо матрицю БКГ (рис.2.8.)

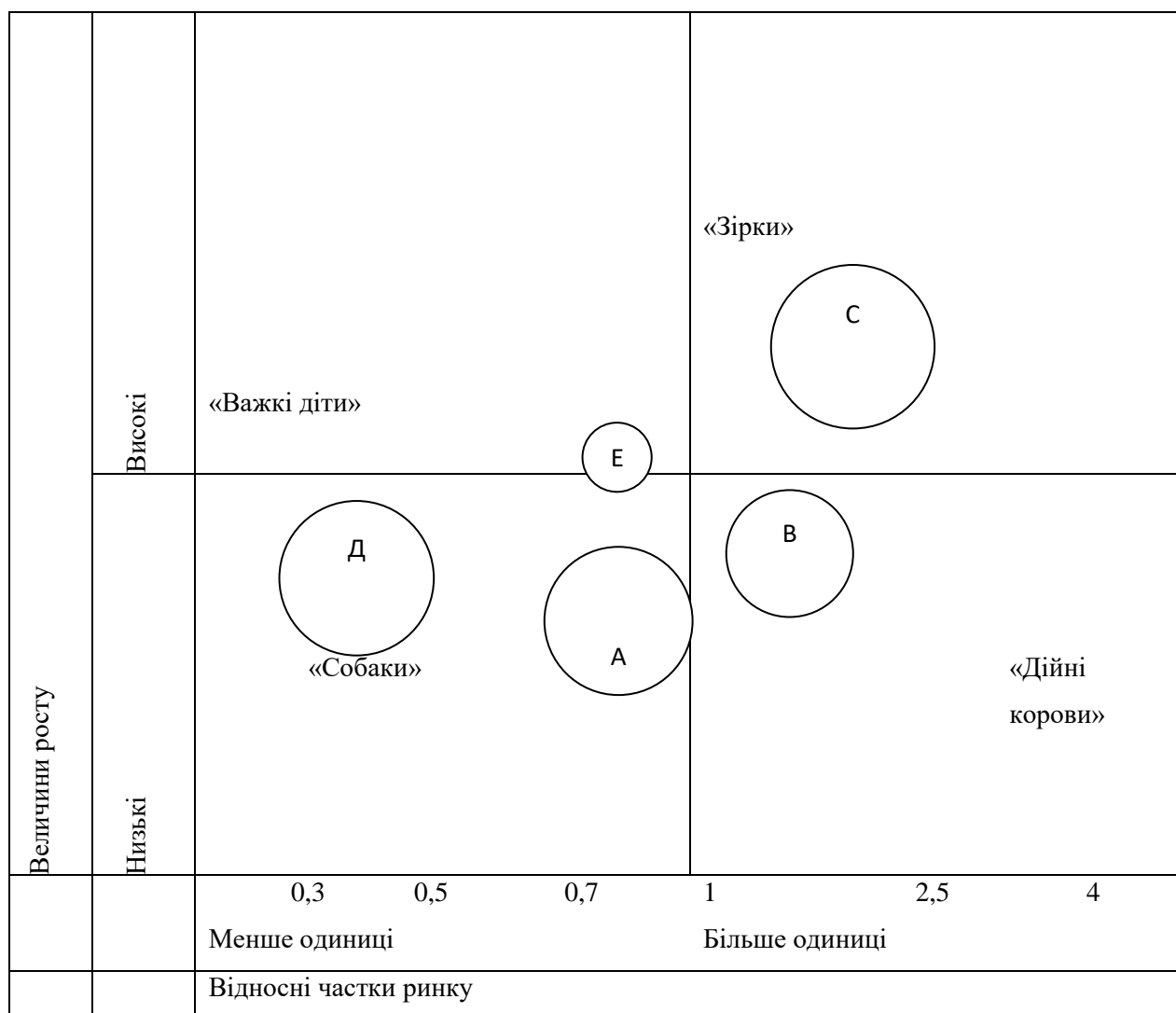


Рис. 2.8. Матриця БКГ

Аналізуючи положення бізнесу на матриці БКГ можна зробити такі висновки: бізнес - портфель диверсифікованої компанії є досить збалансованим: більшу частку обсягу продаж здійснюють «Дійні корови»; є перспективні «Знаки питання» - бізнес Е . Великий внесок у фінансове положення корпорації належить «Зіркам» - бізнес С - можливі стратегічні напрямки подальшого розвитку бізнесу.

На основі наявних даних про бізнес Е можемо запропонувати йому стратегію розвитку за коштів бізнесу В («Дійні корови»), який є основним постачальником фінансових ресурсів.

Бізнес Е займає велику долю на слабо зростаючому ринку, тому має можливість акумулювати вільні кошти, які можна використати для розвитку іншого бізнесу.

Для бізнесу Е, що знаходяться в квадранті «Дійні корови» буде доцільною стратегія подальшого зростання в умовах зростання ринку, за рахунок власних прибутків.

Таблиця 2.4.

Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ з/п	Показники	Об'єкт дослідження	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції в галузі (к _r) за окремими показниками
			А	В	С	Д	Е	
1	Цінова політика	2	3	2	3	2	2,4	
2	Якість продукції	4	4	3	4	4	3,8	
3	Використання екологічно чистих матеріалів	4	4	4	3	4	3,8	
Розрахунок рівня конкуренції в галузі (к _r) за окремими конкурентами:							3,3	

Для оцінки конкуренції в галузі між прямими конкурентами необхідно обрати декілька найбільших конкурентів із отриманої стратегічної групи (таблиця 2.4.).

Отже, в цілому по галузі середній рівень конкуренції. Галузь є достатньо монополізованою.

Для визначення конкурентних переваг побудуємо карту стратегічних груп конкурентів на ринку зошитів.

Показники для побудови карти стратегічних груп станом на 01.07.16 р.

Таблиця 2.5.

	«Школярник»	«Мрії збуваються»	«Зошит України»	«Тріст»	«Тетрада»	Понінківський картонно-паперовий комбінат
Ціна/Якість продукції	7,0	7,0	7,0	3,0	8,5	7,5
Обсяг реклами	2,0	3,0	7,0	7,0	10,0	10,0

Побудуємо карту стратегічних груп ТОВ «Видавництва «Школярник» (рис. 2.9.).

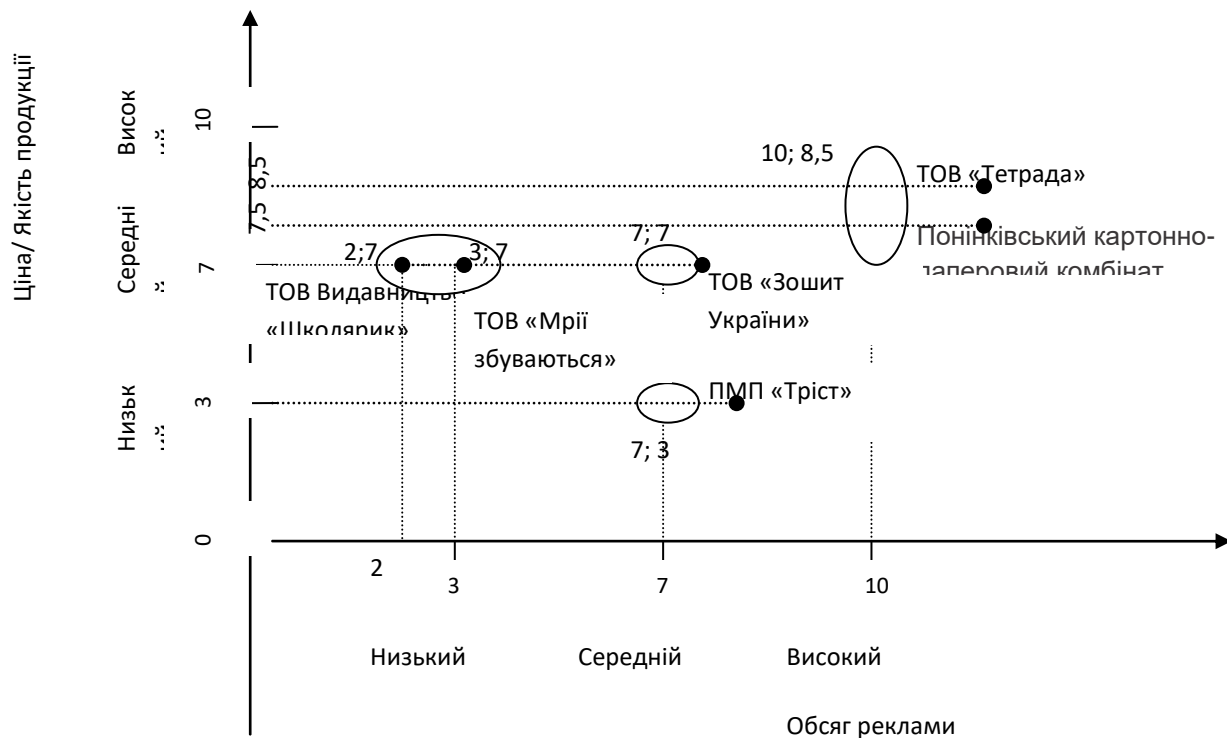


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп ТОВ «Видавництва «Школярник»

На основі проведеного аналізу, проведемо визначення конкурентного профілю ТОВ «Видавництва «Школяр» (таблиця 2.6.):

- 1) оцінку споживачів;
- 2) оцінку постачальників;
- 3) аналіз конкуренції в галузі між прямими конкурентами;
- 4) оцінку загрози товарів-замінників;
- 5) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі.

Таблиця 2.6.

Конкурентний профіль підприємства

№ з/п	Характеристика конкурентного профілю	Бальна оцінка					Зауваження
		1	2	3	4	5	
1	За споживачами				X		Високий рівень продукції дозволяє мати значну кількість постійних споживачів
2	За постачальниками				X		
3	За прямими конкурентами		X				Значна кількість прямих конкурентів на ринку
4	Загроза товарів-замінників	X					
5	Можливість появи нових конкурентів	X					

За даними таблиці, ТОВ Видавництва «Школяр» має високий рівень конкурентоспроможності, проте конкурентний рівень в галузі – високий.

Сьогодні споживачеві пропонується велика кількість торгових марок канцелярських товарів, але сама назва для споживача не є характеристикою. Тому, вибираючи канцтовари покупець орієнтується не лише на назву, а і на країну, в якій товари вироблені та асортимент. Проте високий рівень продукції

ТОВ «Видавництво «Школярник», дозволяє мати значну кількість постійних споживачів.

Конкуренція між підприємствами, що пропонують однакові товари чи послуги, виникає лише тоді, коли в того чи іншого є можливість краще задовольняти потреби споживача. До найбільш поширених засобів щодо конкурентної боротьби варто віднести: нижчі ціни; покращені характеристики продукту; вищий рівень обслуговування споживача; більший термін гарантійного періоду; випуск виключно нових товарів. Незалежно від того, на скільки є інтенсивною конкуренція, ТОВ «Видавництво «Школярник» повинно розробляти ефективну стратегію, яка дасть змогу отримати вагому перевагу над конкурентами. При формуванні стратегії підприємство повинно враховувати ряд певних чинників, які впливатимуть на саме на інтенсивність конкуренції. Згідно вище проведеного аналізу можна зробити висновок, що у ТОВ «Видавництво «Школярник» значна кількість прямих конкурентів на ринку.

На високому рівні перебуває співпраця ТОВ «Видавництво «Школярник» з постачальниками, адже підприємство співпрацює з компаніями Польщі, Німеччини, Фінляндії, Франції, Китаю та іншими країнами.

2.3. Оцінка ефективної співпраці на основі партнерської взаємодії ТОВ «Видавництво «Школярник»

Щоб детальніше проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «Видавництво «Школярник», варто скористатися SWOT – аналізом. Даний аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі його сторони, а також безпосередньо можливості та загрози (Додаток В).

Варто почати із сильних сторін, які притаманні підприємству ТОВ «Видавництво «Школярник». Продукція видавництва користується великим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринку. ТОВ «Видавництво «Школярник» експортує продукцію у країни Євросоюзу, саме цей фактор дозволяє закріпити позиціонування компанії, як сильного, конкурентноспроможного, національного виробника.

Значною перевагою для підприємства є те, що воно приділяє велику увагу саме дизайну, створивши та розвиваючи власну дизайн - студію чим задає свій стиль на ринку.



Рис.2.10. Торгові марки ТОВ «Видавництво «Школярник»

Підприємство акцентує увагу саме на креативний та емоційний дизайн, що спонукатиме людей надавати перевагу саме цій продукції. Висока якість та значна кількість категорій, широкий асортимент, дозволяють обрати саме те, чого бажає споживач. ТОВ «Видавництво «Школяр» дає змогу обрати кожному, починаючи від школярів і закінчуючи бізнесменами (рис.2.10.).

ТОВ «Видавництво «Школяр» швидко адаптується до швидкозмінних умов, які ставить ринок, реагуючи на всі зміни, що відбуваються, а саме: зміни, які пов'язані із запитами споживачів, дії конкурентів або ж вплив зовнішнього середовища.

Проблема стосовно рівня задоволення споживачів набирає обертів, тому задовольнити потреби споживача стає дедалі важче, адже його вимоги до продукту стають дедалі вищими. Підприємства, а зокрема ТОВ «Видавництво «Школяр», що можуть задовольнити потреби споживача, є конкурентними на ринку, тим самим завойовуючи собі нових споживачів. Тому, саме вміння швидко адаптуватися під потреби споживача і є перевагою функціонування підприємства.

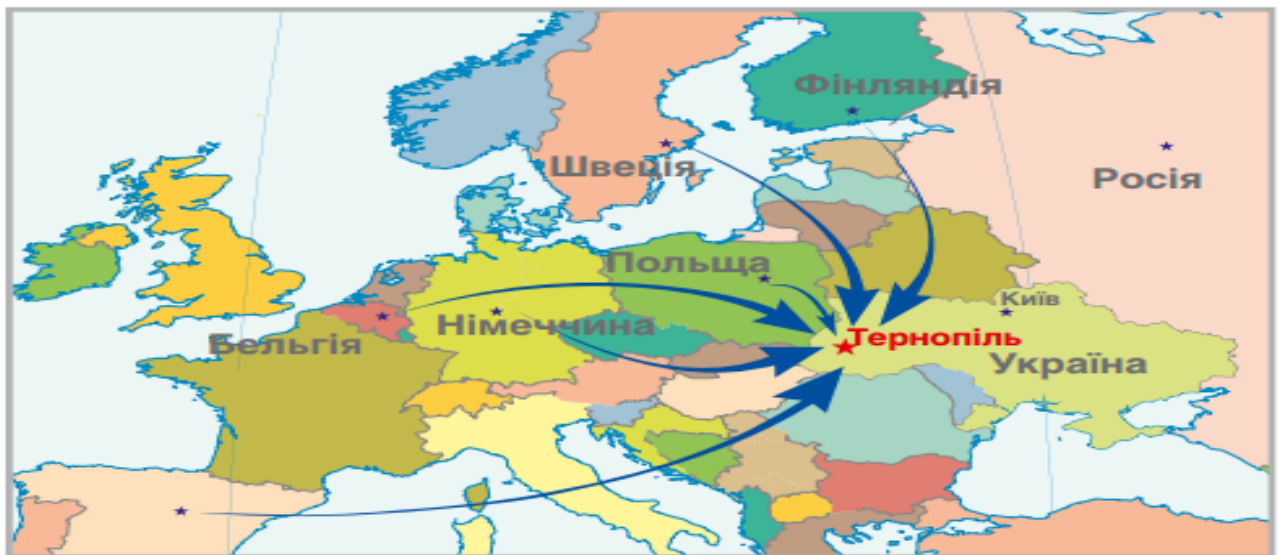
До 2004 року були накопичений досвід та виробничі потужності, після чого розпочався вихід на зовнішні ринки, як з власними торговими марками (пригадаємо, що на сьогодні до портфеля торговим марок ТОВ «Видавництво «Школяр» входять власні торгові марки: «Школяр», Star, Student, Expert й ліцензійна продукція Disney, Hello Kitty й Me to You), так і з наданням послуг із виготовлення продукції під Private label.

Власна торівельна марка - це марка товару або ж послуги, які були створені певною компанією на замовлення, але представлених під іншим брендом, тобто під брендом іншої компанії. На сьогоднішній день Private label є досить актуальною. Опіраючись на дані дослідження агенства AC Nielsen, частка продажів продуктів, саме під приватними марками в деяких країнах досягає 45%, а у великих роздрібних мережах 95% товарообороту займає продукція лише власних марок [26].

Перевагою Private label для виробника є не тільки у додаткове джерело доходу шляхом збільшенням обсягів збуту. Окрім того, Private label не потребує реклами оскільки назва вже відома споживачу. Зайнявши вигідну цінову позицію, компанії-виробники досягають мінімальних витрат при виробництві.

Для продавця Private label – це зростання прибутку. Саме низька вартість товару зумовлює появу постійних клієнтів. Окрім того, за допомогою Private label можна не лише вигідно виділитися на фоні конкурентів, але отримати можливість стати причетним безпосередньо до виробництва продукції.

Щодо обладнання, то на сьогоднішній день ТОВ «Видавництво «Школяр» використовує німецьке обладнання. На рисунку 2.11. відображені країни - постачальники.



BIELOMATIK LEUZE GMBH + CO KG (Німеччина, обладнання); Hohner Maschinenbau GmbH (Німеччина, комплектуючі); Kugler-Womako GmbH (Німеччина, обладнання); Renz (Німеччина, обладнання); Ulma (Іспанія, обладнання); Arctic Paper Kostrzyn S.A. (Польща, Швеція, папір офсетний); Stora Enso (Фінляндія, Німеччина, картон); Wetzel (Німеччина, пневмоциліндри); Wire Bind Spiral Sp z.o.o. (Польща, пружина); BEKAERT (Бельгія, спіраль); E.C.H. Will (Німеччина, обладнання).

Рис. 2.11 Партнери – постачальники ТОВ «Видавництво «Школяр»

Очевидними загрозами для даної галузі є соціально - політична та економічна нестабільність, негативні демографічні зміни та поява товарів - замінників.

Отже, ТОВ «Видавництво «Школяр» потрібно виходити на зовнішні ринки для того, що підвищити якість свого функціонування, отримати додатковий досвід, нові технології та збільшити продажі.

Свою зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Видавництво «Школяр» розпочало з міжнародного аутсорсингу. До 2001 року підприємство виготовляло свою продукцію на умовах договорів аутсорсингу з польськими виробниками, тобто нульова ставка ввізного мита та ПДВ на готову продукцію. Після кризи у 1998 році та змін у законодавстві, що пішли на користь вітчизняного виробника, було прийняте рішення щодо створення власного виробництва.

З допомогою аутсорсингу можна вирішити будь - яку проблему на підприємстві, зокрема нестачу кваліфікованих кадрів, які здатні реалізовувати складні маркетингові завдання. Оскільки ТОВ «Видавництво «Школяр» у своїй діяльності повинно приділяти значну увагу саме маркетингу, варто було б його удосконалити за допомогою аутсорсингу. Якість робіт, які виконуються сторонньою організацією, зумовлена законами конкуренції, а при певних незадоволеннях роботою аутсортера, робиться заміна.

Проведені дослідження показують, що аутсорсинг в Україні використовує 36 % підприємств (табл.2.7.).

Таблиця 2.7.

Використання послуг аутсорсингу в Україні [24]

Виробничі процеси	Використання аутсорсингових послуг, %
ІТ-послуги	40,5 %
Логістика	35,1 %
Ресурсне забезпечення	27 %
Маркетингові послуги	21,6 %
Наймання працівників	18,9 %
Бухгалтерський облік	13,5 %
Розрахунок заробітної плати	13,5 %
Обробка та систематизація інформації	8,1 %
Облік кадрів	5,4 %
Адміністративні функції	2,7 %

Значна частка, а саме 21,6 % послуг припадає на маркетинг. Коли підприємство виходить на зовнішній ринок, то потрапляє в умови конкуренції, а працювати в таких умовах варто лише при застосуванні сучасних методів управління, це стосується і маркетингу. Послуги маркетингу є коштовними та трудомісткими, а особливо, коли йдеться про просування товару. ТОВ «Видавництво «Школяр» повинно і надалі співпрацювати з іноземними компаніями стосовно аутсорсинг з питань маркетингу, щоб не створювати власних служб для роботи на зовнішньому ринку [24].

Таблиця 2.8.

Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – зростає рентабельність бізнесу, завдяки аутсорсингу скорочуються витрати на обслуговування всіх бізнес-процесів; – залучається чужий досвід; – надійність та стабільність – компанія бере на себе відповідальність за роботу, що ведеться згідно до контракту та чинного законодавства; – гнучкість щодо масштабів бізнесу – якщо збільшуються масштаби бізнесу, то необхідно наймати працівників, навчати їх та сприяти обладнанню робочих місць. 	<ul style="list-style-type: none"> – загроза щодо конфіденційності; – висока вартість аутсорсингу; – загроза банкрутства аутсорсингової компанії; – існує ймовірність, що аутсорсингова компанія виконає свою роботу не належним чином.

Переваги та недоліки маркетингового аутсорсинг

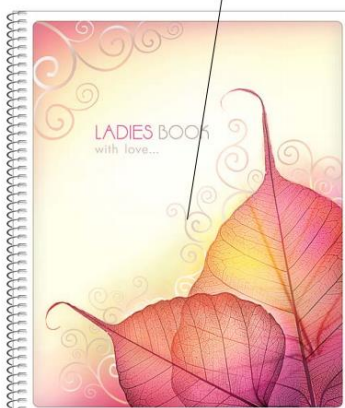
Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – змога використовувати досвід і знання співробітників аутсорсингової фірми; – працівники маркетингових компаній мають великий досвід для вирішення маркетингових задач, відповідно ефективність зовнішніх спеціалістів, як правило, вища, а щодо вартості послуг, то може бути нижче; – зовнішні фахівці є незалежними та неупередженими, саме ці фактори дозволяють компанії отримати справедливую оцінку ситуації, яка склалася; – залучати зовнішніх виконавців, щоб виконати ту чи іншу роботу, вигідніше, адже коли проект закінчується, то звільнити співробітників не легко. 	<ul style="list-style-type: none"> – витрати часу для пошуку та вибору зовнішнього виконавця, а також, щоб побудувати довірчі партнерські відносини між підприємствами; – ризик «витоку» інформації через аутсорсингову компанію; – менша можливість контролювати якість робіт, тобто оцінити виконання іноді є можливість лише за фактом виконання.

ТОВ «Видавництво «Школяр» є перспективним підприємством, яке має всі можливості для виходу на більшу кількість зарубіжних ринків. Значною перевагою є його асортимент товару та нові технології щодо його створення.

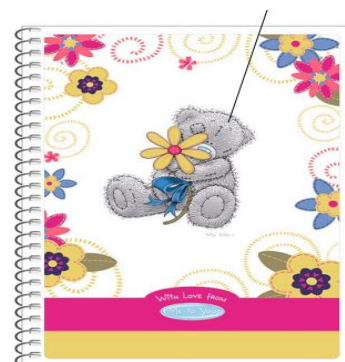


Суцільне ультрафіолетове лакування — це покриття задрукованої поверхні обкладинки лаком, що висихає під дією ультрафіолетового випромінювання та сприяє тривалому використанню зошита, забезпечує високий ступінь захисту обкладинки від сонячного світла, вологи, бруду, а також надає обкладинці стійкості до витирання.

Глітерне лакування

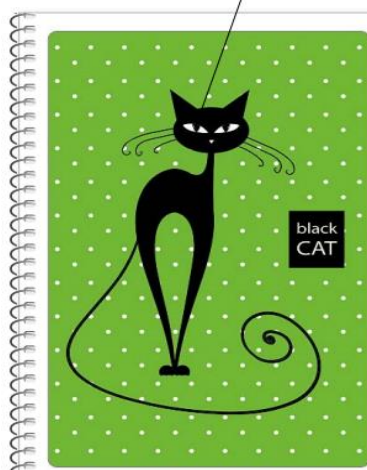


Глітерне лакування — це покриття обкладинки вибірково ультрафіолетовим лаком, у який в певних пропорціях домішані глітери (блискучі частинки певного кольору). Це надає оригінального блиску, яскравості та переливання лакованим поверхням, підкреслює дизайнерські задумки та рішення.



Тиснення фольгою дозволяє надавати виробам додаткових художніх особливостей. При дотику з поверхнею виробу, фольга під дією температури і тиску кліше, залишається на поверхні виробу, таким чином на поверхні отримується вибірково металевий відтиск.

Флок чорний



Флокування — це вибіркоче покриття обкладинок синтетичними елементами у вигляді ворсу, що надає обкладинці неперевершеного вигляду (ана лог замші). Флокована поверхня особливо підкреслює вибрані елементи, вирізняє готовий продукт з-поміж аналогічних, має приємні тактильні властивості. Базовий флок — натурального білого кольору. Також можлива різноманітна колористична гама.

Друк УФ-фарбами по металізованому картону — це технологія друку спеціальними високонасиченими фарбами, що висихають під дією ультрафіолетового випромінювання. Металізований картон надає обкладинці яскравості, металічного блиску та оригінальності, має підвищену вологостійкість.

ТОВ «Видавництво «Школяр» має свій інтернет магазин, що є ще однією позитивною стороною його діяльності. На сайті інтернет – магазину надзвичайно широкий вибір продукції, а завдяки героям Уолта Діснея з улюблених мультфільмів та серіалів: Princess, Fairies, Mickey Mouse Clubhouse, Cars, HSM Club, Hannah Montana, Toy Story 3, W.I.T.C.H., зошити набувають ще оригінальнішого та цікавого вигляду. В інтернет – магазині діє система знижок для клієнтів, а саме : від 200 грн. — 5 %, 600 грн. — 10 %, 1200 грн. — 15 %, 2500 грн. — 20 %. Щодо доставки продукції, то її доставлять як на склад «Нової пошти» так і кур'єром «до дверей».

Видавництво також має свій сайт (Додаток Г), який повноцінно функціонує. Сайт несе всю інформацію про підприємство, про продукцію та безпосередньо про всі новинки. Також з допомогою сайту споживач може здійснити так званий feedback (зворотній зв'язок), тобто звернутися до видавництва з тим чи іншим проханням чи запитанням у формі електронного листа.

ТОВ «Видавництво «Школяр» єдине підприємство України, що встановило дві нові німецькі лінії Bielomatik з виробництва учнівських зошитів. Лінія являє собою автоматизоване виробництво потужністю 700 000 примірників 12 - ти аркушевих зошитів за 24 год. Також ТОВ "Видавництво "Школяр" встановило німецьку лінію Kugler-Womaко, що виготовляє учнівські зошити на спіралі, потужністю 1 млн. примірників в рік.

В Україні продажі здійснюються через дилерську мережу. Інший канал збуту – укладені прямі довгострокові контракти з мережевими ретейлерами (гіпермаркети мережі «Метро», супермаркети мережі «Фозі»). Витрати на збут та інші витрати наведені у фінансовій звітності за 2015 рік (Додаток Д).

У країни Балтії (Литву, Латвію), Республіку Білорусь, Молдову, Грузію, продукція постачається через торгових представників (рис. 2.12.).

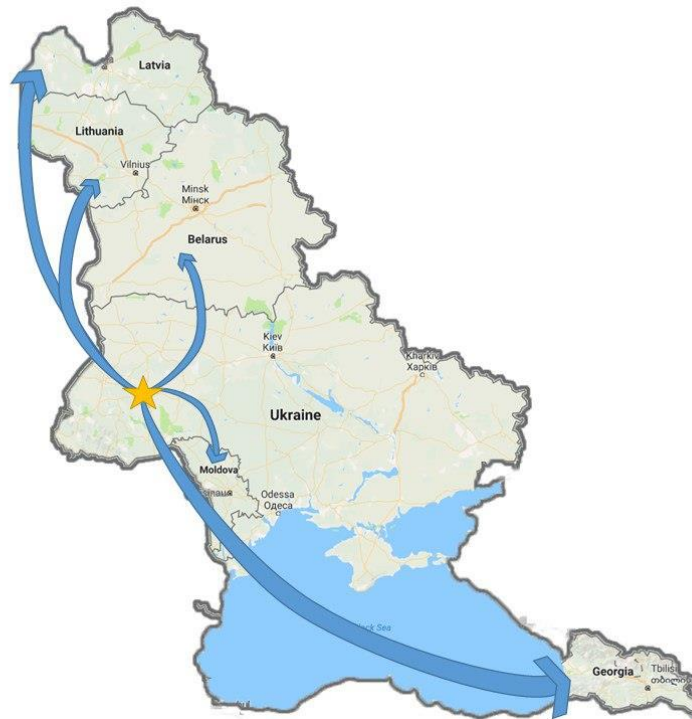


Рис. 2.12. Географічна структура експорту продукції ТОВ «Видавництво «Школяр»

У Литві продукція реалізовується через фірму «Dasko», яка була заснована у 1992 році. Діяльності фірми є торгівля канцелярськими товарами і товарами для офісу. Компанія обслуговує великі підприємства, державні та приватні організації, банки, навчальні заклади, а також приватних осіб [26].

Ще одним каналом збуту продукції ТОВ «Видавництво «Школяр» у Литві є мережа роздрібної торгівлі MAXIMA, яка діє у Литві, Латвії, Естонії і Болгарії [27].

У Латвії ТОВ «Видавництво «Школяр» здійснює продаж канцелярських товарів через компанію «Rivona», яку очолюють власники ЗАО «Norfos mažmena». Компанія займається логістикою, міжнародними перевезеннями, орендою нерухомого майна та ін. діяльністю, була створена у 1993 р. «Rivona» – основний постачальник торгової системи «Norfa». Продажі компанії підприємству «Norfa» сягають біля трьох четвертих всіх продаж «Rivona».

«Rivona» найбільше продукції вивозить із Латвії, Ірландії, Великобританії, Німеччини, Естонії, Білорусі, Грузії та США [28].

Збут продукції ТОВ «Видавництва «Школярник» у Республіці Білорусь здійснюється через компанію Смартон. Компанія Смартон – провідний імпортер і дистриб'ютор канцелярських та офісних товарів у Республіці Білорусь. Смартон входить у Групу компаній Белкантон, що об'єднує ряд організацій, котрі здійснюють діяльність у таких сферах бізнесу як оптові та корпоративні продажі канцелярських товарів й офісної техніки, виробництво сувенірної продукції, роздрібні продажі канцелярських товарів, експедиційні й транспортні послуги. Смартон працює безпосередньо із виробниками. Продукція постачається власним транспортом, що дозволяє пропонувати товари за цінами і на умовах, максимально наближених до цін виробників [29].

На ринок Молдови ТОВ «Видавництво «Школярник» виходить через дві компанії – Ines Morosan та ООО «Стерлинг».

Компанія Ines Morosan була заснована у м. Кишинів в березні 1995 р., як торгове підприємство. Сфера діяльності компанії – оптовий продаж канцелярських товарів, сувенірної продукції та товарів для дому. Постійними клієнтами компанії є оптовики багатьох міст Молдови та різних організацій Кишинева.

ООО «Стерлинг» - компанія, що займається купівлею-продажем канцтоварів, заснована у 2000 р., знаходиться у Придністров'ї, м. Тераполь.

ТОВ «Видавництво «Школярник» здійснює збут продукції власного виробництва на ринок Грузії через ООО «Графика».

ТОВ «Видавництво «Школярник» має всі можливості для того, щоб здійснити вихід на зовнішній ринок. Як будь – якій іншій компанії йому є що вдосконалювати, але на сьогоднішній день воно має можливості та дані для повноцінної конкуренції на світових ринках. Підприємство володіє надзвичайно презентабельною та якісною продукцією з широким асортиментом, що дозволяє впевнено себе позиціонувати на ринку як вітчизняному так і світовому.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Видавництво «Школяр» функціонує на ринку України багато років, тому здобуло визнання споживачів. «Школяр» – зареєстрована торгова марка, яка є відомим брендом №1 в Україні у сегменті виробництва зошитної продукції.

До основних етапів функціонування підприємства можна віднести: випуск перших тиражів продукції в кооперації з іноземними компаніями; створення необхідних служб для власного виробництва, формування дилерської мережі збуту по Україні; розробка бізнес-плану з виробництва зошитів; запуск в експлуатацію першої в Україні автоматизованої лінії Bielomatik, створення експериментального цеху з випуску продукції на пружині в придбаних виробничо-складських приміщеннях; встановлення та введення в експлуатацію автоматизованої лінії Bielomatik; придбання та впровадження напівавтоматичного обладнання Renz та Kugler Womako; ТМ «Школяр» удостоєна звання «Золота торгова марка»; впровадження напівавтоматичної лінії Bielomatik для виробництва продукції на спіралі; ТМ «Школяр» удостоєна звання «Вища проба»; початок будівництва власного виробничо-складського комплексу площею понад 5000 м² в с. Петрики, біля Тернополя.

У березні 2008 року компанія впровадила Систему управління якістю 180 9001. Це стало ще одним кроком у забезпеченні системної якості не тільки зошитної продукції, але і всіх важливих виробничих і бізнес- процесів.

До складу організаційної структури ТОВ «Видавництво «Школяр» входять: відділ маркетингу, бухгалтерія, фінансово-плановий відділ, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ технічного забезпечення, відділ кадрів та офіс-менеджер, виробнича група, цех із виготовлення продукції на пружині і на спіралі, цех із виготовлення зошитів на скобі та складське господарство.

Портфель «Школярика» складається із 5 торгових марок: Школяр – продукція найвищої якості для школярів; Манюня – продукція найвищої якості для наймолодших школярів; STUDENT – продукція високої якості для

старшокласників, студентів та молоді; EXPERT – продукція найвищої якості для офісу; STAR – продукція середньої якості для школярів та студентів.

Велику увагу ТОВ «Видавництво «Школяр» приділяє саме дизайну та розвиває власну дизайн-студію, там самим задає власний стиль на ринку, а Системи управління якістю ISO 9001 - чергова та необхідна сходинка в діяльності компанії.

Свою зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Видавництво «Школяр» розпочало із міжнародного аутсорсингу. До 2001 року підприємство виготовляло свою продукцію на умовах договорів аутсорсингу з польськими виробниками. До 2004 року були накопичені достатній досвід та виробничі потужності і розпочався вихід на зовнішні ринки, як з власними торговими марками, так і надання послуг з виготовлення продукції під Private label.

Стосовно ризик-менеджменту, структура збуту достатньо диверсифікована як за країнами споживачами, так і за каналами продажів, а це дозволяє впевненіше почуватися не тільки на зростаючому ринку, але і на спадаючому.

ТОВ «Видавництво «Школяр» веде активну зовнішньоекономічну діяльність та має певний досвід стосовно пошуку й налагодження стосунків із зарубіжними партнерами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ (ПАРТНЕРСТВА) НА СВІТОВОМУ РИНКУ

3.1. Напрями налагодження співпраці ТОВ «Видавництво «Школяр» з зарубіжними партнерами

Актуальність питання щодо підвищення і покращення співпраці з зарубіжними партнерами, пояснюється тим, що при ефективній зовнішньоекономічній діяльності відтворюється експортний потенціал країни, підвищується конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку, формується раціональна структура експорту та імпорту, залучаються іноземні інвестиції на взаємовигідних умовах, забезпечується економічна безпека України.

На сучасному етапі зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Видавництво «Школяр» варто вдосконалювати. Даному вдосконаленню повинна сприяти безпосередньо виважена державна політика, що стосується зовнішньоекономічної сфери, яка повинна бути направлена на (Рисунок 3.1.):

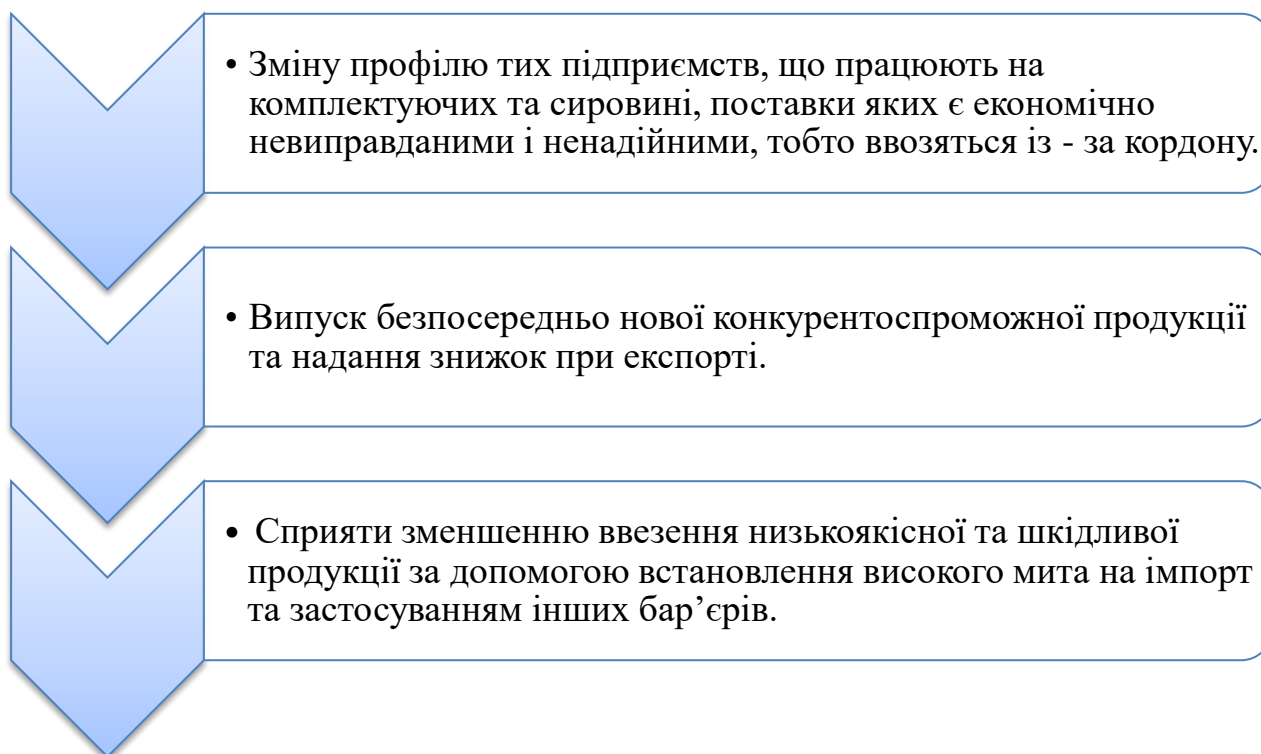


Рис. 3.1. Завдання державної політика у зовнішньоекономічній сфері

*Джерело: складено автором на основі [34]

Першим етапом щодо покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є визначення тих країн, які потенційно привабливі при проникненні на їхній ринок. ТОВ «Видавництво «Школяр» варто ретельно проаналізувати стан середовища міжнародного маркетингу, що включає вивчення системи саме міжнародної торгівлі. Підприємству, яке має в планах вихід на зарубіжний ринок, необхідно розуміти, що існує безліч обмежень та перешкод у міжнародній торгівлі як в зарубіжній країні, так і у своїй країні. До обмежень слід віднести: митні тарифи, валютний контроль зі сторони держави, системи національних стандартів безпеки, якості та ін.

Для того, щоб виявити шляхи завдяки яким підвищується ефективність зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних підприємств, необхідно:

- провести комплексне дослідження саме проблем, які стосуються підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- виявити напрями удосконалення системи управління, а також системи планування зовнішньоекономічних зв'язків безпосередньо на рівні підприємства;
- виявити напрями удосконалювання методів щодо експортної роботи;
- вивчити сучасні аналітичні підходи і методи дослідження зовнішніх ринків;
- розробити організаційно - економічні заходи відносно підвищення конкурентоздатності експортної продукції;
- проаналізувати ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємств
- розробити заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності експортної діяльності [18].

На сьогоднішній день процес засвоєння вітчизняними підприємствами зарубіжного ринку відбувається з певними труднощами та проблемами, не достатньо розвинена транспортна та ринкова інфраструктура, а також

відсутність повноцінної практики регулювання щодо митних процедур та оподаткування.

Вітчизняні підприємства мають змогу вийти на зарубіжний ринок лише за умови, що вироблятимуть якісну продукцію, яка відповідатиме усім запитам та потребам споживача. Розв'язати дану проблему можна за умови впровадження сучасних розробок. У більшості виробників продукція є низької якості, яка не відповідає світовим стандартам, а таке явище сприяє низькому рівню конкурентоспроможності на світовому ринку.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, керівникам підприємства варто аналізувати ефективність даного процесу. Щоб досягнути найбільшого ефекту від зовнішньої діяльності, варто розвивати виробництво саме експортної продукції, адже саме вона дає можливість одержати велику виручку на одиницю витрат, а також імпортувати товари, власне виробництво яких могло викликати певні затрати.

Для певних підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, не менш важливе значення має так званий ефект внаслідок відмінностей в структурі цін. Можна стверджувати, що такий ефект виражається саме в конкретних економічних результатах (рис. 3.2.).

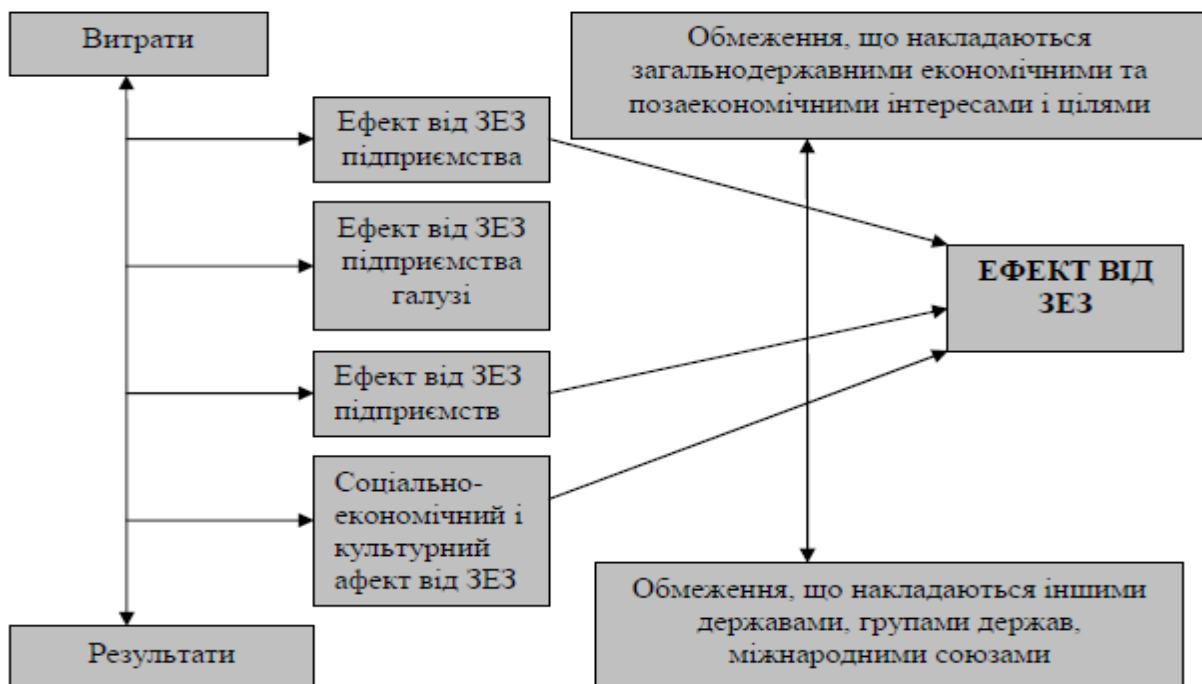


Рис. 3.2. Схема прояву ефекту від зовнішньоекономічних зв'язків

Даний ефект може бути збільшений або зменшений внаслідок дій держави, дій, які спрямовані на досягнення певних цілей. Проте з іншого боку, впливають дії других держав або ж міжнародних підприємницьких угруповань, тим самим стимулюючи його або дестимулюючи.

Підприємство, виходячи на зовнішній ринок, вступає в конкурентну боротьбу. При умові високої насиченості та в деяких випадках перенасиченості світових товарних ринків, товар повинен боротися за перевагу споживача, що віддається більш конкурентоспроможному товару, що на одиницю своєї ціни може задовольнити більше потреб, а також на вищому рівні, порівнюючи з товаром конкурентів. Зацікавленість саме якістю, викликана тим, що посилена конкурентна боротьба на світовому ринку, ставить конкретне завдання щодо вибору продукції.

Разом з новим підходом щодо якості продукції також зростає роль саме стандартизації, у розвитку якої відіграє безпосередньо держава. Питання стосовно стандартизації розглядаються, як базова основа, без якої неможливо підвищити якість продукції у межах всієї держави загалом.

Продукція ТОВ "Видавництво "Школярник" є високоякісною. Видавництво завжди надавало та надає питанню якості важливе значення, а впровадження Системи управління якістю ISO 9001 є наступним та важливим кроком в діяльності підприємства.

Слідування вимогам ISO 9001 для ТОВ "Видавництво "Школярник" є показником доброго ділового смаку та насамперед свого роду його візитною карткою щодо якості.

Система управління якістю забезпечує залучення всіх співробітників підприємства до діяльності, яка сприятиме покращенню якості, варто зазначити, що відбувається також безперервне удосконалення якості продукції та самих процесів її виготовлення. Проте, головним для ТОВ "Видавництва "Школярник" є те, що така система управління усуває перешкоди у торгівлі та виводить підприємство на нові міжнародні ринки або розширює існуючі.

Сертифікація за ISO 9001 є свого роду дуже корисним рекламним інструментом, який сприяє у подальшому розвитку, а також служить певним сигналом для зацікавлених сторін, що ТОВ "Видавництво "Школяр" дотримується високих стандартів.

Також через ціновий механізм, у міжнародні торгівлі, проявляються конкурентні позиції країн. Саме їх рівень на зовнішньому ринку залишається діючим важелем управління або ослабленням позицій експортера. Проте роль щодо цінових факторів не є однаковою. Різний вплив на ефективну зовнішньоекономічну діяльність вони чинять в залежності від ринку та товару.

Метою ТОВ "Видавництво «Школяр» є перетворити навчання та роботу в успіх, адже кожен повинен досягти своєї мрії!

Варто зазначити, що основною метою при виході на зовнішні ринки для ТОВ «Видавництво «Школяр» є:

- максимізація прибутку підприємства за рахунок використання ефекту масштабу;
- скоротити витрати виробництва за умови використання кращих виробничих потужностей, зменшити податкові платежі;
- продовжити життєвий цикл товару;
- підвищити престиж ТОВ «Видавництва «Школяр» на вітчизняному ринку як суб'єкта міжнародних відносин.

Управління конкурентоздатністю не повинно суперечити орієнтації підприємства на одержання прибутку, а навпаки повинно виражати його прагнення до прибутку. Управління конкурентоздатністю підприємства формує другий підхід щодо функціонування в загальному. Керівники підприємства розглядають питання прибутковості із позиції якості, властивостей продукції та її конкурентоздатності, іншими словами - реалій конкурентної боротьби. Варто звернутися також до такого поняття як інтернаціоналізація бізнесу. Інтернаціоналізація бізнесу - це той випадок, де зусилля національних компаній поєднують із зусиллями міжнародних компаній різних країн для здійснення різного виду ділових операцій.

До головних цілей, які ставить перед собою ТОВ «Підприємство «Школярник», приймаючи рішення відносно інтернаціоналізації діяльності є:

- збільшити потенційний попит на основну продукцію;
- розподілити комерційний ризик;
- продовжити життєвий цикл товару;
- захистити себе від конкурентів;
- знизити витрати виробництва за рахунок конкурентних переваг інших країн.

Зазначимо основні стадії інтернаціоналізації діяльності підприємства на рисунку 3.3.

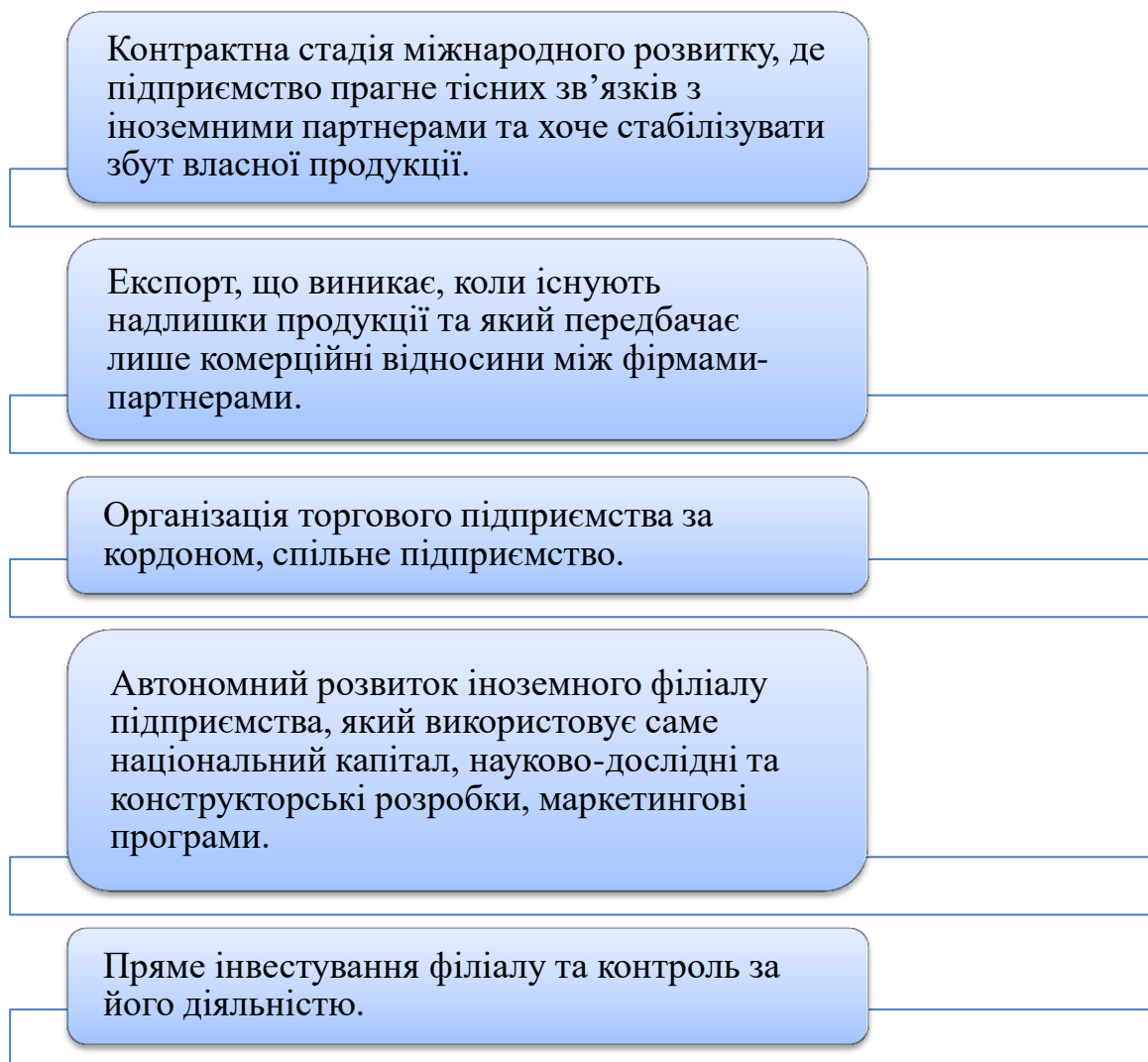


Рис. 3.3. Стадії інтернаціоналізації підприємства

*Джерело: складено автором на основі [31]

Щодо ТОВ «Видавництво «Школяр» доцільно було б використовувати на сьогоднішній день стратегію спільного підприємства, купівлю існуючого підприємства або договір про франшизу (рис. 3.4.).

Спільне підприємство	Купівля існуючого підприємства	Договір про франшизу
<ul style="list-style-type: none"> • ТОВ "Видавництво "Школяр" організує співробітництво з місцевою (зарубіжною) фірмою, відповідно полегшується влиття до конкурентного середовища зарубіжної країни. Таким чином відбувається економія фінансових вкладень для обох партнерів, що сприяє зниженню витрат. Допомога стосовно швидкого оволодіння каналами розподілу, зменшує витрати щодо маркетингу. Також, спільне підприємство сприяє зниженню ризику ведення бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Даний варіант є дешевшою формою для ТОВ "Видавництво "Школяр" щодо прямого проникнення на зарубіжний ринок, не порушуючи існуючих конкурентних співвідношень в іноземній країні. При реалізації даного варіанту ТОВ "Видавництво "Школяр" може отримати певні пільги від уряду країни, куди проводяться інвестування, на свої товари. 	<ul style="list-style-type: none"> • Угода, згідно з якою ТОВ "Видавництво "Школяр" дає дозвіл іншій стороні вести діяльність, використовуючи товарний знак, логотип, продукцію, а також всі методи ведення справи за винагороду. У такому варіанті значною перевагою для ТОВ "Видавництво "Школяр" є швидкий розвиток без значних вкладень.

Рис. 3.4. Стратегії інтернаціоналізації для ТОВ «Видавництво «Школяр»

*Джерело: складено автором на основі [31]

Загалом, переваги інтернаціоналізації для підприємства систематизуються в п'ять груп, які подано на рис.3.5.

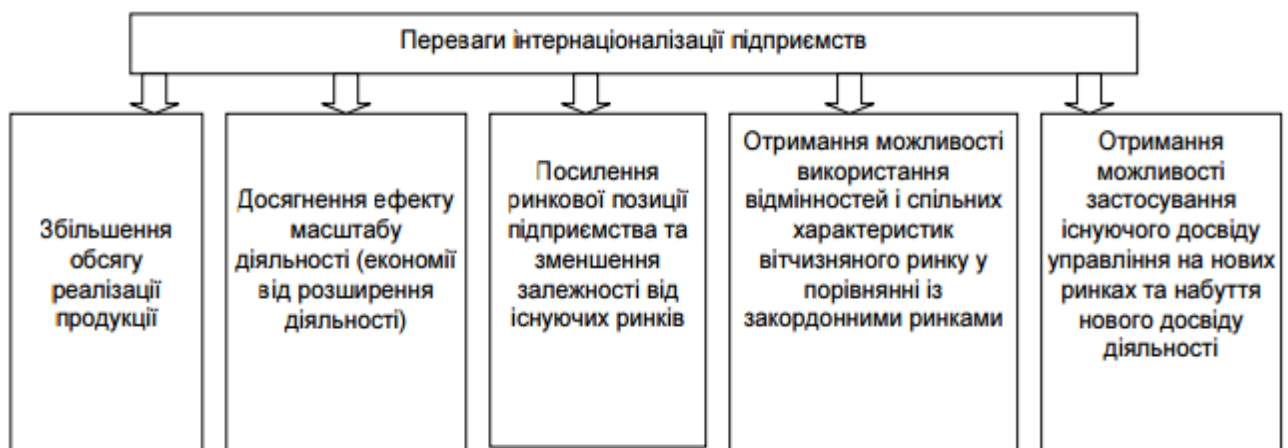


Рис. 3.5. Класифікація переваг інтернаціоналізації підприємств

*Джерело: складено автором на основі [31 - 38]

Працюючи на різних закордонних ринках, підприємство ТОВ «Видавництво «Школяр» удосконалює діяльність у відносинах із постачальниками, дистриб'юторами, а також своїми клієнтами та, звісно, державними органами влади, а це призводить до зміцнення позиції на ринку.

3.2. Переваги партнерства ТОВ «Видавництво «Школярник» на міжнародному ринку

Щоб підвищити ефективність пошуку зарубіжних партнерів ТОВ «Видавництво «Школярник» повинно здійснювати їх аналіз шляхом проведення комплексної оцінки відносно першого рівня, що дає змогу почати підготовчу роботу, яка полягає в тому, що обмежені комерційні відносин із зарубіжним партнером переходять до довгострокових відносин, а в деяких випадках до створення спільного підприємства.

Варто було б, щоб підприємство ТОВ «Видавництво «Школярник» проводило комплексну оцінку першого рівня самостійно. Від так, підприємство має право поставити потенційному партнеру кілька запитань, які відображені на рисунку

3.6.

Чому цей потенційний партнер звернувся саме до нашого підприємства?	Як він дізнався про підприємство?
Чи звертався потенційний партнер в інші компанії (в Україні і за кордоном) з цією ж діловою пропозицією?	Чи справді особа, що називає себе представником потенційного ділового партнера, є такою?
Якщо потенційний партнер був представлений підприємству загальним діловим партнером або фірмою, з якою перша фірма знайома іншим чином, що відомо про такого партнера або фірму?	Чи не видається угода, запропонована потенційним діловим партнером, занадто привабливою, щоб бути реальною? Якщо так, то, швидше за все, вона нереальна.

Рис. 3.6. Запитання діловому партнеру при проведенні комплексної оцінки

*Джерело: складено автором на основі [23]

При зборі інформації для проведення оцінки першого рівня варто пам'ятати про те, що робота, яка виконується на ранній стадії, становить основу для того, щоб можна було проведення другу стадію оцінки.

Наприклад, в зборі даних щодо потенційні зобов'язання фірми необхідно з'ясувати, чи немає будь-яких судових розглядів за її участю. Велику частину даної інформації можна зібрати в ході перевірки саме кредитоспроможності підприємства. Також слід пам'ятати, що на ранній стадії процесу оцінки, варто запросити необхідну інформацію у фірми та крім цього, отримати ідентичну інформацію в процесі збору та аналізу даних про підприємство. Якщо є вагомій розбіжності між тим, що підприємство повідомляє про себе та тим, що повідомляють інші джерела, то фірма, яка здійснює аналіз може дійти наступного висновку, а саме, що не все в порядку. Тому, до укладення будь-яких домовленостей, варто детально вивчити певні аспекти. Комплексну оцінку першого рівня можна представити у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Етапи і зміст комплексної оцінки першого рівня

Етап комплексної оцінки	Зміст
Дані про компанію	Найменування, адреса, керівники, акціонери
Кредитні референції	Використання кредитів, здатність кредитозаміщення
Торгові референції	Контакти з постійними споживачами
Торгова палата	Доступна інформація про діяльність компанії

*Джерело: складено автором на основі [5]

Комплексну оцінку саме другого рівня варто проводити за умови, якщо ТОВ «Видавництво «Школяр» буде задоволене результатами, які були отримані при попередній комплексній оцінці. Підприємство, яке здійснює аналіз та підприємство – об'єкт аналізу, проводять взаємну оцінку щодо першого рівня, враховуючи обговоренням загальних аспектів угоди. Якщо вони приходять до спільної думки про те, що угода є перспективно, вони

приступають до наступної стадії аналізу, а саме проведення комплексної оцінки другого рівня. Таку оцінку можна подати у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Етапи і зміст комплексної оцінки другого рівня

Етап комплексної оцінки	Зміст
Юридичні аспекти	Структура, права на власність
Фактори економічного стану	Маркетинг, продажі, прибутки, економічні індикатори
Потенційні обставини	Оточуюче середовище, гарантії, судові позови
Фінансові аспекти	Позики, оподаткування, фінансові проблеми
Виробництво	Процес розвитку, постачальники сировини, регулюючі фактори

*Джерело: складено автором на основі [23]

Щодо комплексної оцінки другого рівня, то її слід виконувати сторонніми компаніями дослідного профілю або тими, які діють від їх імені. До них можна віднести [24]:

- аудиторські, бухгалтерські фірми, які мають досить великий досвід для проведення повноцінного аналізу фінансового стану та зобов'язань, що стосуються податків комерційних організацій;
- юридичні фірми, які проводять аналіз контрактів та питань, що стосуються реєстрації або других юридичних аспектів;
- технічні консультанти, консультанти з екології, що мають змогу зробити висновки, що стосуються виробничих питань, використання технологій та ін.

В процесі комплексної оцінки запитується різна інформація, починаючи копіями певних фінансових документів і закінчуючи повномасштабним вивченням питань юридичного, фінансового, виробничого, екологічного характеру. Залежно від потреб та інтересів підприємства, яке проводить аналіз, обсяг та форми необхідної інформації є різними, проте за змістом вона має

відношення до таких сфер: структури компанії, організаційно – правової форми, відносин з іншими фірмами, маркетингу та реалізації, конкурентів, попиту та пропозиції, поточних та потенційних судових розглядів, позик, виробництва, лізингових угод та ін. Зміст та кількість всіх даних, які необхідні для комплексної оцінки, залежить саме від певних аспектів угоди.

По кожній фірмі, що цікавить ТОВ «Видавництво «Школяр» в комп'ютерних банках даних знаходяться, які класифікуються за двома напрямками: відомості про підприємство; статистичні показники, які характеризують економічне, фінансове становище, ефективність діяльності підприємства та її конкурентоспроможність на ринку.

Щоб вибрати певні показники, які характеризуватимуть підприємство, потрібно знати цілі, які ставить перед собою ТОВ «Видавництво «Школяр» щодо вибору іноземного партнера. Проте найбільш важливими факторами, на який потрібно опиратися, є репутація підприємства, продукції, фінансове становище, платоспроможність, достатній виробничий, науково-технічний потенціал. Співвідношення даних показників виконується за кілька останніх років.

Вивчення ринків можна здійснювати в декількох формах. Одна з форм – це визначення місця підприємства - замовника на ринку. На базі аналізу виробничих показників, фінансового стану підприємства - замовника здійснюється співвідношення результатів діяльності з середніми показниками відносно галузі та показниками, що стосуються конкурентів. Дані, що несуть інформацію про діяльність компаній беруться з річних звітів. Вся інформація є збереженою та оновлюється саме в банку даних тих корпорацій, що вивчають та прогнозують діяльність компаній та ринків.

Наступною формою дослідження є середньостроковий прогноз стосовно продажу товарів підприємством - замовником на 5 років. У даному дослідженні міститься підготовлений на базі аналізу балансових звітів підприємства - замовника прогноз фінансової діяльності за умов економічних ситуацій, що

визначається безпосередньо на базі даної галузі та економіки країни в загальному.

Деякі американські компанії, що спеціалізуються на вивченні, прогнозуванні саме товарних ринків, застосовують бальний метод для оцінки ступеня ризику підприємств, які представлені на ринку із власним товаром. Відповідно до даного методу, кількість підрахованих балів і будуть основним показником, який буде свідчити про те, що фірма здатна функціонувати протягом 12-24 місяців. В залежності від того, який фінансовий стан аналізованої компанії, даються рекомендації щодо підтримання необхідного рівня продажів, інвестицій на певний проміжок часу, розраховується прогноз прибутків.

Підсумовуванням показників шести коефіцієнтів, відбувається підрахунок, кожен показник з яких оцінюється певним балом:

- коефіцієнта ліквідності, який відображає відношення оборотних коштів до поточної заборгованості підприємства;
- відношення зобов'язань підприємства до капіталу. При нормальному стані загальні суми зобов'язань не мають перевищувати власний капітал;
- коефіцієнта валового прибутку – відношення валового прибутку до суми, що стосується продажів;
- відношення валового прибутку до власного капіталу;
- оцінка рентабельності використання активів підприємства;
- коефіцієнта, який характеризує ефективність саме використання оборотного капіталу фірми.

Ступінь ризику підприємства можна визначити за сумою балів цих показників, тобто чим більша сума балів, тим ширшими є можливості підприємства на ринку.

Показник у 100 - 77 балів - це низький ступінь ризику для підприємства на ринку; в 76-56 балів є помірно низьким; 55-31 балів – помірно високим; в 30-1 балів – становить високий ступінь ризику; відсутність балів (0) - свідчить про те, що підприємство не може виконувати зобов'язання та повноцінно функціонувати. Сума всіх балів виступає узагальненим умовним показником

фінансового стану фірми в даний час та в прогнозований період. При характеристиці становища підприємства на ринку, дається зіставлення техніко-економічного стану з певними показниками по галузі в загальному. Використання розглянутих методик та показників дає змогу оцінити власні характеристики конкурентоспроможності на ринку та визначити стан передбачуваних партнерів по міжнародному бізнесу.

ТОВ «Видавництво «Школяр» при пошуку потенційних партнерів враховує те, що стратегія поведінки компанії на ринку великою мірою визначається поточними тенденціями. Одною із таких актуальних та перспективних тенденцій сьогодні – це створення і розвиток власної торгової марки (VTM) або Private label.

Якщо декілька років тому створення власної торговельної марки носило часто експериментальний характер, то тенденція сьогоднішнього дня – структурування ринку та чітка взаємодія сторін: замовника і виробника. Ще одна тенденція – сфера впливу Private label розширюється від місяця до місяця: збільшується кількість задіяних категорій продуктів.

Тому ТОВ «Видавництво «Школяр» доцільно за таких умов активно шукати замовників, як вітчизняних, так і закордонних, які зможуть надавати свої дизайнерські розробки, або ж використовувати готові рішення із бази дизайнів підприємства. Одним із способів пошуку партнерів по Private label є активна участь у міжнародних виставках.

Беручи до уваги все вище сказане, можна розглянути варіанти потенційних партнерів для ТОВ «Видавництво «Школяр» у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Потенційні партнери для ТОВ «Видавництво «Школяр»

Назва	Характеристика
Ахент Групе (Германія)	Являє собою одну із молодих та амбіційних компаній на ринку Німеччини.
ТМ Skiper (Германія)	Німецька торговельна марка, яка за 12 років свого існування стала популярною.

Продовження таблиці 3.3.

Ratio (Польща)	Торгова марка РАТІО. Є постачальником канцелярських шкільних та офісних товарів.
COOL FOR SCHOOL (Німеччина)	Німецька торгівельна марка високоякісних канцелярських товарів для школи та офісу.
CENTROPEN (Чехія)	Акціонерна чеська компанія по виробництву канцелярських.

Варто розглянути детальнішу характеристику підприємств, щоб зрозуміти в якому напрямку можна співпрацювати з певною компанією і чи підходить вона ТОВ «Видавництво «Школяр» для подальшої співпраці.

Axent Gruppe. Германія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Німецька компанія, яка динамічно розвивається, спеціалізуючись на виробництві канцелярських товарів. До Axent Gruppe входить п'ять брендів: Axent, Delta by Axent, Kite, Wunder Kite, KITE&MORE. Також відомо, що клієнтами на сьогоднішній день є такі відомі компанії як: ROSHEN, Ruta, Nestle, Danone та інші.

TM Skipper. Германія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Дана торгова марка була зареєстрована ще у 2002 році. Вона представляє великий асортимент канцелярських товарів для офісу, які відповідають основним критеріям, а саме: відмінна якість, сучасний дизайн, доступна ціна. З кожним роком в асортименті з'являються нові вироби та якість товару покращується.

Ratio. Польща. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Фірма заснована в 1993 році і є виробником та оптовим постачальником канцелярських виробів для школи та офісу. Асортимент компанії, на сьогоднішній день, є доволі широким, він включає в себе 4000 одиниць вітчизняних та зарубіжних виробників. Продукція має багато премій та щороку випускає на міжнародний ринок нові товари. Постійними партнерами є магазини, оптові фірми, а також підприємці з Чехії, Росії, Естонії, Латвії, Литви.

COOL FOR SCHOOL. Німеччина. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Компанія представляє широкий асортимент канцелярських товарів для школярів. Продукція є безпечною та відповідає європейським стандартам якості EN 71. Компанія успішно функціонує як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Також отримала ліцензії на використання зображення героїв TOM and JERR, ANGRY BIRDS, RIO, The Simpsons на своїй продукції.

CENTROPEN. Чехія. Географічне положення є цілком задовільним для співпраці. Дана фірма на ринку функціонує вже понад 70 років, вона займається виробництвом якісних пишучого та креслярського приладдя для широкого застосування. Якість виробів, ціна та надійність, а головне швидкість поставок, надихають все більшу кількість замовників. Експортує компанія 70% свого виробництва в США, Францію, Англію, Германію.

Вище названі компанії можуть стати потенційними партнерами для ТОВ «Видавництво «Школярник». В свою чергу воно може запропонувати високоякісну та презентабельну продукцію, виробництво якої відбувається німецьким обладнанням та Польською, Швецькою, Бельгійською сировиною. Значною перевагою для ТОВ "Видавництво "Школярник" є також сертифікована продукція за стандартом ISO 9001.

Також варто звернути увагу на маркетингову діяльність ТОВ «Видавництво «Школярник». Для кращого та ефективнішого виходу на міжнародні ринки маркетинг потрібно покращити, тому доцільно буде звернутися до аутсорсингу.

З метою демонстрації нових товарів і послуг, підтримки портфолію торгових марок підприємства «Школярник», вивчення ринків збуту, розширення дилерської мережі, реклами компанії, збільшення обсягів продажу ТОВ «Видавництво "Школярник" регулярно бере участь у виставках, таких як «Світ канцелярії» (Київ, Україна), а також є експонентом виставки «Paper World» (Франкфурт-на-Майні, Німеччина).

Приймаючи участь у виставках, підприємство стає все ближче до розвитку своєї діяльності на довгострокову перспективу, максимально забезпечуючи

відвідувачів інформацією про підприємство, продукцію, послуги, ціну, якість, а також надає для зацікавлених відвідувачів візитки, каталоги, прайс-листи, рекламні листівки, проспекти, плакати з назвою, логотипом, адресою, контактними телефонами, тощо. Окрім інформаційних матеріалів, компанія – експонент надає взірці продукції власного виробництва.

Завдяки виставковим заходам, потенційні клієнти компанії можуть детально ознайомитися із діяльністю підприємства та виробами. Саме тому, виставкову діяльність варто розглядати як один із найефективніших способів просування компанії та її продукції.

Висновки до розділу 3

Щоб підвищити ефективність пошуку зарубіжних партнерів ТОВ «Видавництво «Школярник», варто здійснювати аналіз шляхом проведення комплексної оцінки першого рівня, він дозволить почати підготовчу роботу, що стосується переходу обмежених комерційних відносин із закордонним партнером до довгострокових відносин, а в майбутньому створення спільного підприємства.

Оцінка першого рівня включає такі етапи: дані про компанію, кредитні референції, торгові референції та торгову палату.

Оцінка другого рівня варто проводити в тому випадку, якщо ТОВ «Видавництво «Школярник» задовольняють результати попередньо проведеної оцінки. Вона повинна включати: юридичні аспекти, фактори стосовно економічного стану, потенційні обставини, фінансові аспекти та виробництво. Як правило, комплексна оцінка саме другого рівня повинна виконуватися незалежними компаніями дослідного профілю. Зміст даних, які необхідні для аналізу комплексної оцінки, залежить від певних аспектів кожної угоди. Наведений вище перелік даних можна розглянути як максимальний та вибірково-рекомендаційний для різних ситуацій.

Вибір показників, які характеризуватимуть підприємство, залежить від цілей, що ставить перед собою ТОВ «Видавництво «Школярник» при виборі зарубіжного партнера. У будь-якому випадку саме репутація підприємства і його продукції є найбільш значним фактором, а також фінансове становище та платоспроможність, достатній виробничий та науково-технічний потенціал. Зіставлення показників здійснюється за кілька років.

ТОВ «Видавництво «Школярник» при пошуку потенційних партнерів має враховувати те, що стратегія поведінки компанії на ринку значною мірою визначається поточними тенденціями, однією із яких на сьогодні є створення та розвиток власної торгової марки або Private label. Тому підприємство повинно зосередитися на пошуку вітчизняних та іноземних замовників, які

можуть надавати свої дизайнерські розробки, або ж використовувати готові рішення із бази дизайнів підприємства.

Одним із способів пошуку партнерів по Private label є активна участь у міжнародних виставках. Вітчизняні виставкові оператори – це бізнес-структури, що склалися історично в результаті зрощення в одну організацію декілька складових, необхідних для підготовки і проведення виставок. Такі інтегровані експокомпанії не достатньо динамічні, непродуктивні, недешеві і громіздкі, вузькоспеціалізовані. Тому сьогодні українські організатори виставок вимушені думати про раціоналізацію структури свого бізнесу, освоювати нові методи управління, а також шукати шляхи зниження витрат і економити.

Українським експоменеджерам, прагнучи забезпечити максимальну конкурентоспроможність своїм виставкам, доцільно вдаватися до послуг аутсорсингу.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дають підставу зробити наступні висновки.

Партнерські відносини у сфері міжнародного бізнесу характеризуються об'єктивними та суб'єктивними критеріями. До перших відносяться автономність суб'єктів, їх рівність, спільність дій, наявність взаємних інтересів та свобода вибору партнера, а до других – сприйняття іншого суб'єкта господарювання як рівного, взаємна довіра та відповідальність, цілісні установки сторін на взаємну відмову від примушення. Довготермінові економічні партнерські відносини дозволяють знижувати адміністративні витрати; ефективніше використовувати ресурси; покращити якість зв'язку між сторонами, підвищити рівень їх взаєморозуміння; удосконалювати їх нововведень; покращувати діяльність.

Одним із головних суб'єктів міжнародних партнерських відносин є підприємство, зовнішньоекономічна діяльність якого базується на можливості отримати економічні вигоди, виходячи з переваг міжнародних ділових відносин. Зовнішньоекономічна діяльність здійснюється з тими партнерами, які є вигідними, що зумовлено особливістю розвитку внутрішнього ринку, до якого вигідніше вкладати капітал закордоном; пошуком унікальних ресурсів, що немає у власній країні; географічним розташуванням; отримати доступу до новітніх технологій; зростаючим попитом потенційних зарубіжних клієнтів; придбання на зарубіжних ринках дешевших ресурсів. Організація ЗЕД вимагає детального опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці та продавці, встановлення ділових контактів, проведених переговорів, підписання угод і т. д.

Вибір іноземного партнера доцільно здійснювати за такими головними критеріями як його платоспроможність, виробнича і маркетингова здатність виконати зобов'язання по поставці товару необхідної якості і в передбачений угодою строк та ділова репутація партнера, тобто його надійність з огляду на обов'язковість дотримання ним взятих зобов'язань.

ТОВ «Видавництво «Школярник» працює на ринку України 20 років та здобуло визнання споживачів. Портфель «Школярника» складається із 5 торгових марок: Школярник – продукція найвищої категорії якості для школярів; Манюня – продукція найвищої категорії якості для наймолодших школярів; STUDENT – продукція високої категорії якості для старшокласників, студентів та молоді; EXPERT – продукція найвищої категорії якості для офісу; STAR – продукція середньої категорії якості для школярів та студентів. Велику увагу «Школярник» приділяє дизайну, розвиваючи власну дизайн-студію та задаючи стиль на ринку. Системи управління якістю ISO 9001 стало черговим та необхідним кроком в діяльності компанії.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Видавництво «Школярник» розпочалася із міжнародного аутсорсингу. До 2004 року були накопичені достатній досвід та виробничі потужності і розпочався вихід на зовнішні ринки, як з власними торговими марками, так і надання послуг з виготовлення продукції під Private label. Перспективним є Європейський ринок, вихід на який підприємство розпочало із країн Балтії. У країни Балтії (Литву, Латвію), Республіку Білорусь, Молдову, Грузію, Росію продукція постачається через торгових представників.

З метою підвищення ефективності процедури пошуку зарубіжних партнерів ТОВ «Видавництво «Школярник» пропонуємо здійснювати їх аналіз шляхом проведення комплексної оцінки першого рівня, що має включати наступні етапи: дані про компанію, кредитні референції, торгові референції та торгівлю палату та дозволяє лише почати підготовчу роботу з переходу обмежених комерційних відносин із закордонним партнером до довгострокових відносин та створення спільного підприємства. Комплексну оцінку другого рівня доцільно проводити тільки в тому випадку, якщо ТОВ «Видавництво «Школярник» задовольняють результати попередньої комплексної оцінки. Вона повинна включати: юридичні аспекти, фактори економічного стану, потенційні обставини, фінансові аспекти та виробництво. Зазвичай комплексна оцінка

другого рівня виконується сторонніми компаніями дослідного профілю або діючими від їх імені.

Список використаних джерел

1. Актуальні проблеми міжнародних відносин: Зб. наук. пр. / Вип. 26. – К.: ВПЦ “Київський університет”, Ін-т міжнар. відносин, 2001.– 541 с.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 205 с.
3. Аутсорсинг в Украине достиг миллиардных долларовых оборотов. / Cartli – многопрофильный аутсорсинговый call-центр // Електронний ресурс - <http://cartli.ua/articles/523-autsorsing-v-ukraine-dostig-milliardnyxdollarovyx-oborotov.html> , вільний.
4. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі.— К.: Основи, 2000. – 242 с.
5. Взаимомовыгодность партнерских отношений // САПР и графика. – 2008. – №9. – с. 101-103
6. Види підприємств та їх класифікація. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://pidruchniki.ws/16280414/ekonomika/vidi_pidpriyemstv_klasifikatsiya
7. Георгіаді Н.Г., Передало Х.С., Князь С.В., Берлінг Р.З. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні і прикладні аспекти: Навчальний посібник Інтелект Захід, 2006.
8. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник.- 3-е вид., перероб. та доп . – К.: ЦУЛ, 2008. -430 с.
9. Гуринович С. І. Основні проблеми і тенденції проектного фінансування в Україні / С. І. Гуринович // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: економіка і менеджмент. – 2009. – №1(5). – с. 75-83
10. Довгаль О. А. Зовнішньоекономічна стратегія в умовах системної трансформації економіки: концептуальні підходи до оптимізації. Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2005. – № 2 (34). – С. 36–40.
11. Довгаль О. А. Концептуальні основи зовнішньоекономічної політики. Економіка: проблеми теорії та практики. – Зб. наук. пр. – Вип. 141. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 112–117

12. Ду Чуньбу. Чинники інтернаціоналізації діяльності малих і середніх підприємств в умовах глобалізації / Чуньбу Ду // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2010. – Випуск 20, том 15. – С. 58-69
13. Дубчак А. В. Розвиток лізингу в Україні / А. В. Дутчак, Ю. В. Коломієць // Вісник чернівецького торговельно-економічного університету. – 2010. – №2. – с. 5-7
14. Евтеев В.Л. Региональная внешнеэкономическая деятельность. Ростовская область во внешнеэкономических связях: состояние, проблемы, тенденции развития : монография / В.Л. Евтеев, Э.Т. Рубинская, Г.Н. Солодков. – Ростов-на-Дону, 2003. – 512 с.
15. Енциклопедія бізнесмена економіста менеджера. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.
16. Єгоренко Н. О. Перспективність поширення спільного підприємництва у міжнародних економічних відносинах / Н. О. Єгоренко // Економічна наука: Економіка та держава. – 2009. – №7. – с. 48-51
17. Єгоренко Н. О. Перспективність поширення спільного підприємництва у міжнародних економічних відносинах / Н. О. Єгоренко // Економічна наука: Економіка та держава. – 2009. – №7. – с. 48-51
18. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 2008. - № 10. – С. 45-49.
19. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства // Фінанси України. – 2009. – №9(166). – с. 87- 97; 3. Куцин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – с. 213-217; 4. Микало О.І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу // Економічний простір. – 2010. - № 37. – с. 216-222.

20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 р. (зі змінами та поправками) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
21. Кащєєва Г. З досвіду розвитку франчайзингу українських торгових підприємств / Г. Кащєєва // Маркетинг в Україні. – 2008. – №1. – с. 49-51
22. Куклік К. А. Фінансові можливості вітчизняних банків у сприянні розвитку проектного фінансування в Україні // К. А. Куклік // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №9. – с. 173-183
23. Литвиненко В. М. Малий бізнес у світовій економіці: Навч. посіб. / В. М. Литвиненко. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 336 с.
24. Молдован О. Вертикальна інтеграція як напрям підвищення конкурентоздатності підприємств чорної металургії / О. Молдован // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №2. – с. 145-151
25. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.
26. Офіційний сайт компанії Dasko [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.dasko.lv/?RU&text&text_id=4
27. Офіційний сайт компанії MAXIMA LT, UAB [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.maxima.lt/>
28. Офіційний сайт компанії RIVONA [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.rivona.lt/ru/katalog_ru.html
29. Офіційний сайт ООО “Смартон” [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.smarton.by/>
30. Офіційний сайт ТОВ “Видавництво “Школяр” [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.schoolboy.com.ua/>
31. Пасічна О. Ю. Структурний підхід до формування зовнішньоекономічної стратегії держави в умовах глобалізації / О. Ю. Пасічна // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №3. – С. 17-27.

32. Петрушенко Ю. М. Крос – культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. [Електронний ресурс] / Ю. М. Петрушенко – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/>
33. Саллі В.І., Трифонова О.В., Швець В.Я. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 152с.
34. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. - 2003. - №469. - С. 498-502.
35. Торгова Л. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч.-метод. посіб.– Л. : “Новий Світ-2000”, 2006. – 512 с.
36. Шаврук С.А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету – 2005р., № 2 – с. 14-25.
37. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів // Києво-Могилянська Бізнес Студія – 2006р., № 9 – с. 26-32.
38. Шмаленко Я. В. Постановка цілей розвитку підприємства на принципах інтернаціоналізації [Електронний ресурс] / Я. В. Шмаленко // Інституціональний вектор економічного розвитку. – 2008. – Вип. 1 (2). – Режим доступу: http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/index.html
39. Щербак В. Г., Лозенко А. П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // Фінанси України. – 1999. - № 4. – С. 58-61.
40. Юлдашева О. Мережеві форми організації бізнесу / О. Юлдашева, С. Полонський, В. Катенов // Новості електроніки. – 2010. – №5. – с. 8-11.