

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

**Сикита Ірина Володимирівна**

**Міжнародне партнерство як форма виходу компаній на зарубіжні ринки / International Partnership as a Form of Companies' Exit to Foreign Markets**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МІМЗМ-21  
І.В. Сикита

---

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

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **О. М. Сохацька**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2018**

## ЗМІСТ

## ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА  
ЯК ФОРМИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Суть та класифікація міжнародних партнерських відносин у бізнесі.....	6
1.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності в компанії при виході на зовнішні ринки.....	17
1.3. Основні підходи до пошуку та вибору міжнародних партнерів.....	27
Висновки до Розділу 1.....	37

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПОШУКУ ТА ФОРМУВАННЯ  
МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН КОНДИТЕРСЬКОЇ  
КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності Кондитерської корпорації «Рошен».....	39
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Кондитерської корпорації «Рошен»...48	
2.3. Оцінка практики пошуку та формування міжнародних партнерських відносин Кондитерської корпорації «Рошен».....	54
Висновки до Розділу 2.....	62

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПОШУКУ ТА  
ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН  
КОМПАНІЇ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення методики вибору та оцінки потенційних міжнародних партнерів Кондитерської корпорації «Рошен».....	64
3.2. Виставкова діяльність як ефективний спосіб пошуку міжнародних партнерів в контексті виходу на зовнішні ринки компанії «Рошен».....	75
Висновки до Розділу 3.....	86

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні економічні реалії висувають жорсткі вимоги до всіх учасників ринкових відносин. З метою посилити свої конкурентні позиції підприємства все частіше звертаються до сучасних форм довгострокових взаємовигідних відносин – партнерства. Одним із основних факторів підвищення ефективності операційної діяльності є розвиток зовнішньоекономічної діяльності та співпраця з іноземними. Кожна компанія прагне просувати свою продукцію на зовнішні ринки, аби закріпити свої позиції та відкривати нові перспективи для розвитку. Саме тому ретельний пошук та обґрунтований вибір партнерів на зарубіжних ринках є важливою та необхідною складовою процесу управління підприємством.

Сьогодні тема міжнародного партнерства є досить розвиненою, проте значна кількість дослідників продовжують приділяти увагу її вивченню. До таких представників належать праці К. Правельської-Скшипек, А. Магомедова, А. Бусигіна, В. Гетьмана, Б. Майданчика, М. Карпуніна, Я. Любинецького, І. Носкової, М. Портера, А. Старостіної, А. Філіпенка та ін. Недостатній рівень опрацювання теоретичних та методичних засад аналізу процесу формування міжнародних партнерських відносин, відсутність фундаментальних наукових досліджень, які б урахували комплексний характер здійснення зовнішньоекономічної діяльності з метою пошуку партнерів визначають актуальність теми дипломної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій для формування міжнародних партнерських відносин як форми виходу компанії на зовнішні ринки.

Для реалізації поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- визначити суть та класифікацію міжнародних партнерських відносин;

- дослідити організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- визначити основні підходи до вибору та вивчення зовнішньоекономічних партнерів;
- дослідити особливості господарської діяльності обраного підприємства;
- проаналізувати управління фінансовими ресурсами досліджуваної компанії;
- здійснити оцінку пошуку та формування міжнародних партнерських відносин корпорації;
- розробити методику вибору та оцінки пошуку потенційних міжнародних партнерів підприємства;
- визначити переваги виставкової діяльності як ефективного способу пошуку міжнародних партнерів для досліджуваної корпорації.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародних партнерських відносин на Кондитерській корпорації «Рошен».

Предметом дослідження є система економічних, організаційних, соціальних та інших засад для формування міжнародних партнерських відносин як форми виходу компанії на зовнішні ринки.

Методи дослідження. У дипломній роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Теоретичні та прикладні розробки ґрунтуються на використанні наступних методів: діалектичного пізнання – для визначення змісту партнерських відносин; порівняльного аналізу – для визначення підходів до пошуку міжнародних партнерів; системного підходу для характеристики господарської діяльності підприємства; статистичний метод – для аналізу динаміки зміни показників підприємства, графічний та табличний; метод дедукції – для проведення оцінки пошуку потенційних партнерів.

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

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

Практичне значення. Розроблені рекомендації можуть бути використані в операційній діяльності компанії, зокрема для покращення міжнародної діяльності та співпраці з міжнародними партнерами та допоможуть закріпити позиції на зарубіжних ринках.

Окремі результати дослідження були представлені на XI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 18-19 квітня 2018 р.) й опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей її учасників.

Загальний обсяг наукової роботи – 104 сторінки. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 7 таблиць, 12 рисунків, додаток. Список використаної літератури налічує 102 джерела.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Суть та класифікація міжнародних партнерських відносин у бізнесі

Ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності та діяльності підприємства в цілому залежить від ряду факторів. Недостатньо забезпечити підприємство необхідними ресурсами, побудувати ефективну організаційну структуру, створити якісний товар, розробити стратегію виходу на ринок та ін. Наявність надійних партнерів сьогодні є одним з ключових чинників розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Разом з тим різні країни світу мають далеко не однакові можливості самостійно реалізувати програми з вирішення зазначених вище проблем. Тому міжнародне партнерство відіграє надзвичайно важливу роль у просуванні підприємств на зарубіжну арену [4].

Поняття «партнерство» має багато значень, які залежать від його організації, суб'єктів, об'єктів, сфери застосування, функцій тощо. На практиці існують різні інтерпретації його проявів [12].

У «Словнику іншомовних слів» зазначено, що «партнерство (фр.) – організація співпраці, за якою дві або більше сторін домовляються про спільні дії з метою досягнення спільної мети» [3].

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» визначає: «Партнерство: 1. положення партнера, того, хто бере участь з ким-небудь у спільній справі, занятті; 2. узгоджені, злагоджені дії учасників спільної справи; 3. взаємні відносини, контакти держав, громадських угруповань, підприємств і т. ін., оснований на взаємовигідності та рівноправності. Економічне партнерство» [28].

На думку К. Правельської-Скшипек, «партнерство» означає офіційні відносини між окремими особами або групами, при яких попередньо погоджені взаємні очікування та зобов'язання сторін. Основним його принципом є поділ як здобутків, так і ризиків. Бути партнером означає мати фактичний вплив на прийняття рішень і нести відповідальність за їх реалізацію [9].

А. Магомедов визначає партнерство як добровільну взаємодію юридичних та фізичних осіб на різних рівнях господарювання, яка закріплена формальною чи усною домовленістю, характерною ознакою виступає спільна мета [9].

А. Бусигін в свою чергу стверджує, що 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 [12].

В. Гетьман розглядає партнерські відносини як прояв інтеграційних зв'язків між підприємствами [9].

Б. Майданчик, М. Карпунін., Я. Любинецький поділяють думку, що 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 [12].

І. Носкова, М. Портер під партнерством розуміють комерційні зв'язки, легальні правила конкуренції, а відтак і ринкові закони, вбачаючи майбутнє процвітання економіки в посиленні ролі контрактів і договорів [28].

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття «партнерство» пов'язують з такими термінами, як співпраця, взаємодія, співробітництво, взаємні відносини.

Отже, поняття «партнерство» є багатозначною категорією, яка охоплює

всі сфери людської життєдіяльності. Зазвичай воно вживається стосовно осіб, пов'язаних між собою конкретною діяльністю, які залежно від характеру цього зв'язку називаються партнерами.

Виходячи з проведеного вище аналізу тлумачення терміна «партнерство», запропоновано розглядати його в розрізі трьох основних значень (Рис. 1).

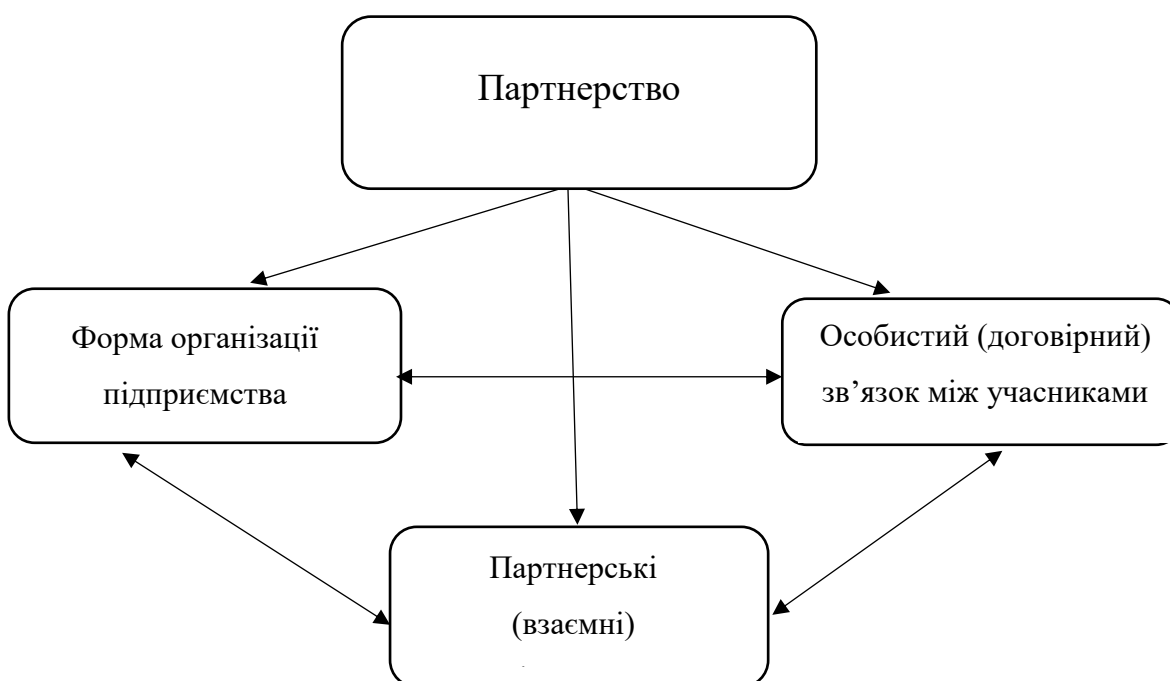


Рис. 1.1. Основні значення партнерства

Джерело: складено автором на основі [9; 12; 28]

Слід зазначити, що ці три значення можуть існувати як окремо, так і одночасно, тобто між ними можливий тісний взаємозв'язок. Розглянемо кожне значення детальніше:

1. Форма організації підприємства. Партнерство в такому розумінні набуло початкового значення, виходячи з його іноземного походження, наприклад, терміна «partnership» (англ. партнерство), коренем якого є partner. В «Економічній енциклопедії» наводиться лише одне тлумачення терміна: «Партнерство – це форма організації підприємства, за якої дві або більше осіб об'єднують своє майно, стають співвласниками створеного



підприємства, спільно управляють виробництвом і власністю, розподіляють прибуток і несуть спільну відповідальність за своїми зобов'язаннями. Розрізняють партнерство з обмеженою відповідальністю та звичайне».

2. Особистий (договірний) зв'язок між учасниками спільної справи. У цьому значенні під партнерством слід розуміти добровільну згоду про співпрацю між кількома сторонами, в якій всі учасники домовляються працювати разом з метою досягнення загальної мети та розподіляти ризики, відповідальність, ресурси й прибуток.

3. Партнерські (взаємні) відносини. Деякі науковці пропонують виокремлювати поняття «партнерство» та «партнерські відносини», стверджуючи, що «партнерство» – категорія, яка є більш широкою та узагальнюючою. Натомість «партнерські відносини» – уточнюючий термін, що виступає її логічним продовженням і має дещо інші форми прояву [32].

Вважаємо, що в цілому з цим не можна погодитися, тобто партнерство дійсно є широкою та складною категорією, яка може застосовуватися в різноманітних конструкціях і не являє собою щось чітко позначене. Партнерські ж відносини – це не уточнюючий термін, що виступає логічним продовженням, а одне з можливих значень партнерства.

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:

- 1) ті, які пропонують на тому ж ринку аналогічний товар;
- 2) ті, які можуть запропонувати аналогічний товар;
- 3) ті, які постачають товари-замінники [6].

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 [26].

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

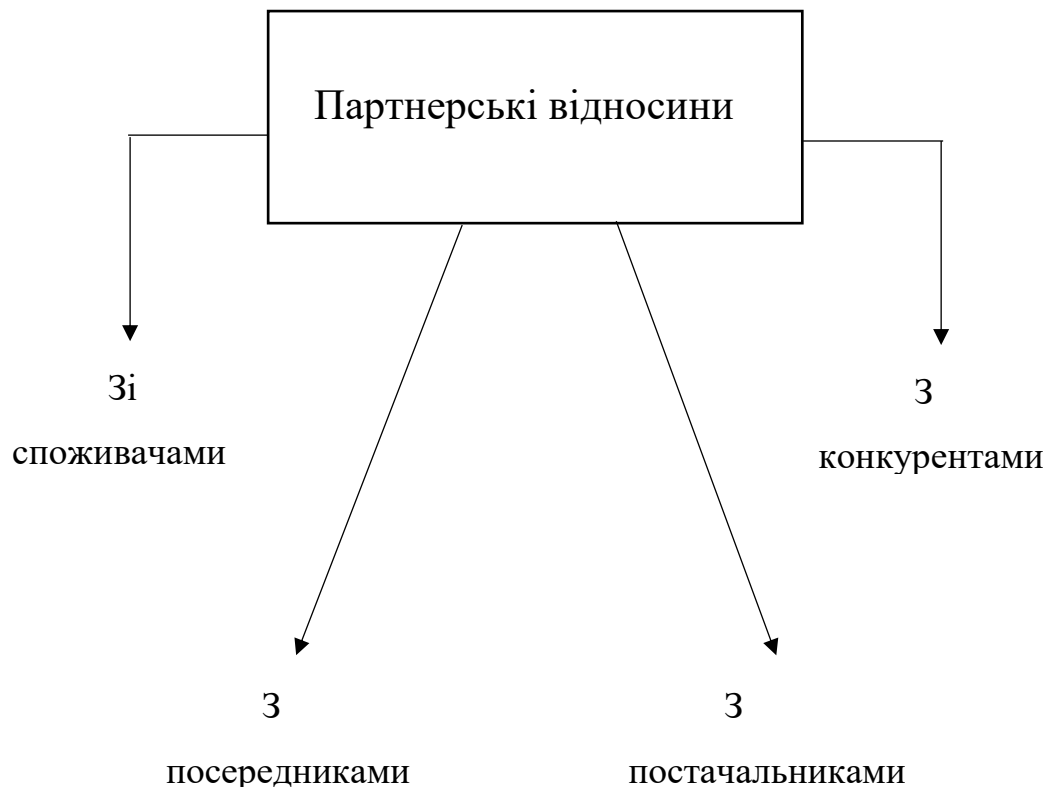


Рис. 1.2. Учасники партнерських відносин у сфері підприємництва

Джерело: складено автором на основі [28]

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 [10].

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 [4].

Відносини з постачальниками можна вважати партнерськими тоді, коли постачальник тісно співпрацює з покупцем та іншими партнерами в пошуках способів пропозиції клієнтам товарів її споживчої цінності. Такі союзи утворюються для забезпечення спільного охоплення певного ринку; здійснення спільних технологічних програм. Необхідними умовами функціонування цих відносин є налагодження тісних контактів між учасниками кооперації; широкий обмін інформацією; відкритість і прозорість інформаційних потоків; спільне планування і фінансування діяльності; виконання запланованих дій «у команді» [30].

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 [4].

Зважаючи на складність поняття «партнерство», спираючись на аналіз наукових праць та з метою більшої деталізації його змісту й завдань, таку класифікацію найдоцільнішою:

1. Залежно від галузевої ознаки:

- галузеве партнерство, яке враховує специфіку окремих галузей (наприклад, партнерство в охороні здоров'я, промисловості, сільському господарстві, транспорті, торгівлі і т.ін.);

- міжгалузеве, є основою партнерства в усіх галузях національної економіки [11].

## 2. Залежно від важливості цілей:

- стратегічне партнерство – партнерство, орієнтоване розв'язання перспективних масштабних проблем. Поширеним є при співпраці між державами, що передбачає спільне здійснення ними своїх головних національних інтересів. Можна виділити головні сфери стратегічного партнерства: економічна, політична та військова;

- тактичне партнерство – партнерство, яке є проміжним відносно стратегічного і відображає окремі етапи його досягнення;

- оперативне партнерство – партнерство, пов'язане з розв'язанням поточних проблем, вміщує результати, необхідні для досягнення тактичного і стратегічного партнерства [29].

## 3. Залежно від масштабу функціонування:

- партнерство на мікрорівні – між окремими суб'єктами (фізичними та/або юридичними особами);

- партнерство на мезорівні – можливе між регіонами або галузями однієї держави;

- партнерство на макрорівні – на державному рівні;

- партнерство на мегарівні – на міждержавному (глобальному) рівні.

## 4. Залежно від сфери діяльності:

- соціальне партнерство;

- політичне партнерство;

- економічне, й ін.

## 5. Залежно від суб'єктів (учасників), об'єднаних однією метою:

- а) два партнери, основними серед яких є:

- фізична особа і юридична особа;
- юридична особа та юридична особа;
- юридична особа і держава;
- держава та держава;

б) три і більше партнерів, наприклад, соціальне партнерство: держава, наймані працівники і підприємства [11].

6. Залежно від змісту (сфери дії):

- локальне партнерство – це партнерство, що поширює свою дію на частину цілого, не виходячи за межі певного середовища;
- загальне партнерство [29].

7. Залежно від способів здійснення:

- координаційне (довгострокове) партнерство, особливістю якого є реалізація окремих завдань відповідними цільовими групами, які після завершення одного проекту приступають до виконання нового;
- виконавче (короткострокове) партнерство, яке встановлюється для реалізації однієї ініціативи у конкретній сфері та ліквідується після завершення завдання або проекту, для якого воно було створене.

8. Залежно від форми оформлення партнерства:

- письмова домовленість з оформленням відповідних юридичних документів;
- усна домовленість.

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 [11].

Найважливішими формами партнерських відносин у сфері виробництва

наведені на рисунку 1.3.

У науковій літературі існує декілька підходів щодо аналізу форм партнерських відносин. Одні вчені поділяють їх на рівні вертикальної інтеграції, другі – на рівні горизонтальної інтеграції, а треті вчені – пов'язують їх із розвитком мережових форм організації бізнесу.

Серед найважливіших форм партнерських відносин виділяють: спільне підприємство, лізинг, підрядне виробництво, управління за контрактом, проектне фінансування, ліцензування, альянси та спільну кооперацію [12].

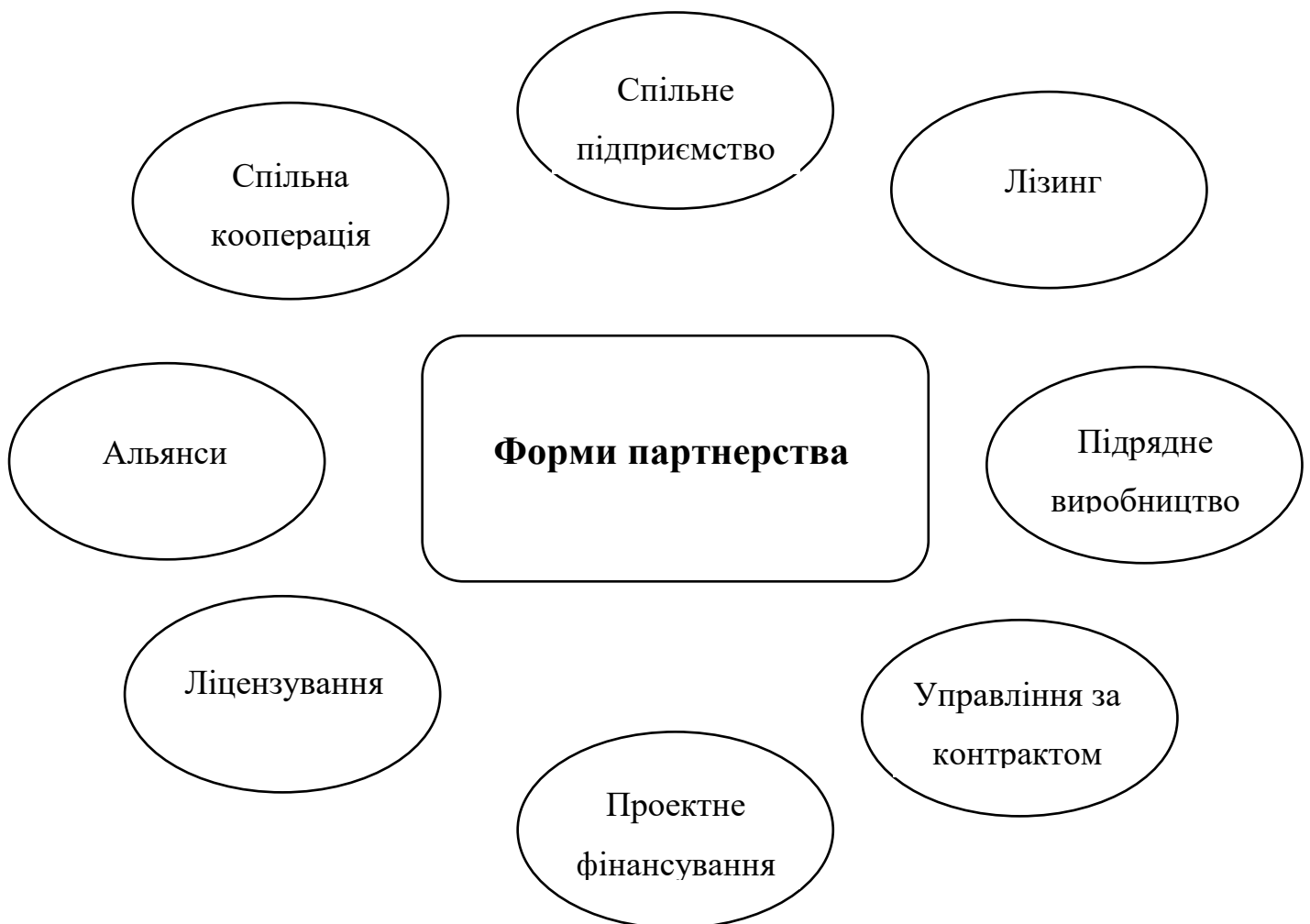


Рис. 1.3. Основні форми міжнародних партнерських зв'язків у сфері виробництва

\* Джерело: складено автором на основі [12]

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 [76].

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.

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 лізинг одержувачу на встановлений термін не менше одного року та за визначену плату [12].

Підрядне виробництво – характеризує форму юридично оформлених взаємин між підприємцями, відповідно до якої один з них здійснює цільове виробництво продукції за прямою вказівкою іншого [28].

Управління за контрактом – форма партнерських зв'язків, здійснюваних через передачу одним підприємцем іншому “ноу-хау” управлінського характеру і забезпечення інвестування процесу практичного його використання; за своєю сутністю її можна вважати експортом управлінських послуг [12].

Проектне фінансування — фінансування інвестиційних проектів, при якому джерелом обслуговування боргових зобов'язань є грошові потоки, які генеруються проектом. Специфіка цього виду інвестування полягає в тому, що оцінка витрат і доходів здійснюється з урахуванням розподілу ризику між учасниками проекту [28].

Ще однією з основних стратегій виходу на зарубіжні ринки є ліцензування. Ліцензійне погодження - це угода, за допомогою якої фірма,

що продає ліцензію - ліцензіар надає права на нематеріальні активи іншому підприємству - ліцензіату на якийсь певний період і з можливістю отримання від ліцензіата ліцензійного платежа- роялті. До нематеріальних активів належать патенти, винаходи, авторські права, торгові марки, дизайн [100].

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 цього 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 [28].

Спільна кооперація — форма виробничих, міжвиробничих і міжгалузевих зв'язків. Базується на юридично оформленій єдності суб'єктів кооперації (виробничих підприємств, об'єднань регіональних, міжрегіональних або міжнаціональних, об'єднаних чи розмежованих, конкретизованих, спеціалізованих за певними виробничо-технологічними ознаками) щодо спільних дій для створення матеріальних благ, зокрема виробництва особливо важливої, надскладної продукції, великомасштабного будівництва, реалізації крупномасштабних державних і міждержавних проектів [76].

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 зустрічають у чистому вигляді.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що в науковій літературі майже не зустрічається визначень терміна «партнерство», крім довідково-енциклопедичного. Точніше, науковці розглядають партнерство, але конкретизуючи його форму, наприклад стратегічне,



соціальне, державно-приватне і т.п., або замінюючи його поняттям «партнерські відносини».

Отже, партнерство – це добровільна співпраця рівноправних суб'єктів, об'єднаних спільними цілями з метою досягнення визначених результатів з укладанням письмової або усної домовленості, яка є підставою встановлення партнерських відносин.

## 1.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності в компанії при виході на зовнішні ринки

Оскільки зарубіжні ринки представляють нові можливості збуту продукції, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) завжди була і залишається важливою складовою господарської діяльності підприємства, не зважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі. Зовнішньоекономічна діяльність як одна зі сфер господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою та науково–технічною кооперацією, експортом і імпортом товарів та послуг, виходом підприємства на зовнішній ринок є одною з найважливіших складових частин стабілізації господарської діяльності підприємств. Тому й розвиток зовнішньоекономічної діяльності є суттєвим фактором підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни. Надзвичайно важлива роль відводиться вдосконаленню організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю для успішної діяльності господарської одиниці на зовнішньому ринку й вмінню швидко реагувати і пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі [17].

Згідно з законодавством України ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Тобто діяльність, що пов'язана з

пошуком іноземного контрагента, укладанням з ним контракту, продажем чи закупівлею товару та перетинанням кордону України майном, що виробляється суб'єктом господарювання та відображається в балансі та фінансовій звітності підприємства [22].

У зв'язку з цим відокремлюють такі основні етапи здійснення ЗЕД підприємства: розробка стратегії ЗЕД підприємства; дослідження зовнішніх ринків та потенційних партнерів, вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації; оцінка доцільності виходу на зовнішні ринки/співробітництва з зарубіжними контрагентами; вибір способу виходу на зовнішній ринок; пошук, вибір та встановлення контакту із закордонним партнером, проведення переговорів; складання та підписання контракту, забезпечення виконання зобов'язань, що випливають із договорів та угод із зарубіжними партнерами; фактичне постачання чи закупівля товару [29].

На першому етапі організації ЗЕД формується зовнішньоторговельна стратегія, при цьому основними елементами, з яких складається стратегія є: сфера стратегії (засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища); розподіл ресурсів (спосіб розподілу обмежених ресурсів у організації поміж її підрозділами: ресурси слід спрямовувати на перспективні підрозділи та забирати у мало- або неперспективних); конкурентні переваги (організація має спиратися на сильні свої сторони); синергія (стратегія повинна отримувати додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації) [45].

На другому етапі проводиться дослідження зовнішніх ринків та потенційних партнерів. Під час реалізації стратегії можуть виникнути перешкоди та небезпеки, які має передбачити менеджер та вміти реагувати на них. Чим краще ці перешкоди бачить організація, тим більше у неї шансів досягти успіху. У цьому випадку SWOT-аналіз є найбільш розповсюдженим методом оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства [49].

На третьому етапі організації ЗЕД підприємство визначається з потенційними перевагами, що можуть бути досягнуті при роботі на зовнішніх ринках у порівнянні із реалізацією господарської діяльності виключно на внутрішньому ринку. Під час оцінки доцільності експортної діяльності важливо зробити аналіз ефективності експорту продукції, який проводиться за показниками повного ефекту експорту, бюджетної ефективності експорту, повної ефективності експорту, індексів структури експорту (аналогічні показники розраховуються і за імпортом), а для обґрунтування доцільності експорту слід порівняти показник ефективності експорту з показником ефективності виробництва та реалізації продукції на внутрішньому ринку [45].

Четвертий етап полягає у виборі способу виходу на певний ринок. Можна відокремити такі основні способи виходу на зовнішні ринки: експорт (непрямий і прямий: передача повноважень з експорту із використанням збутової мережі; експортна франшиза; комерційні посередники); спільна підприємницька діяльність (ліцензування; виробництво за контрактом; управління за контрактом; підприємства спільного володіння) [49].

Останній етап організації ЗЕД – забезпечення виконання зобов'язань за зовнішньотоговельним контрактом. Особливості цього етапу полягають у необхідності виконання наступних дій, що передують безпосередній ЗЕД: укладання договорів з постачальниками сировини, комплектувальних виробів, напівфабрикатів тощо, необхідних для виготовлення експортних товарів; систематичний контроль за виготовленням експортних товарів та за готовністю товару до попереднього приймання представниками покупця; повідомлення імпортера про готовність товару до відвантаження; отримання у Торгово-промисловій палаті свідоцтва про походження товару; отримання у відповідному компетентному органі експортної/імпортної ліцензії у разі ліцензування експорту/імпорту даного товару та за умови; отримання сертифіката якості, фітосанітарного, санітарного, ветеринарного, радіаційного та інших необхідних сертифікатів у відповідних органах;

укладання експортером договору на перевезення, укладання договору страхування; здійснення вивізних/ввізних митних процедур; оформлення товаросупроводжувальних та платіжних документів; надання банківської гарантії своєчасної поставки [45].

Послідовне виконання вказаного переліку дій на підприємстві-суб'єкті ЗЕД є запорукою успішної й ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства завжди пов'язана з різного роду ризиками (збутовий, політичний, комерційний, фінансовий тощо). Тому кожне підприємство, яке націлене на освоєння ринку за межами своєї країни, велику увагу має приділяти організаційній структурі управління ЗЕД. Питання організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є не простим.

Багато вигідних зовнішньоекономічних проектів залишились нереалізованими через:

- помилки у виборі зовнішнього ринку;
- нечіткий розподіл функціональних обов'язків управлінських працівників;
- неефективні зовнішньоекономічні угоди;
- недосконалу економічну стратегію виводу продукції на зовнішній ринок [48].

Організаційна структура управління ЗЕД спрямована на максималізацію прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведені переговори, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Тому організаційну структуру управління ЗЕД необхідно постійно розвивати і вдосконалювати, пристосовувати до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Існує декілька варіантів організації зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві які об'єднують у дві великі групи. Першу групу утворюють методи, що реалізуються самими компаніями та підприємствами через утворення відділу зовнішньоекономічних зв'язків в структурі управління підприємством (вбудовані, спеціальні) та створення зовнішньоторговельних фірм в складі великих об'єднань. Друга група – це торгівля через посередників та торгівля через організовані товарні ринки, що включає:

- здійснення операцій за посередництва галузевих зовнішньоекономічних об'єднань;
- проведення операцій за посередництва підприємств–засновників, спеціалізованих зовнішньоекономічних акціонерних товариств;
- використання послуг іноземних посередників [18].

Зазвичай першу групу методів обирають компанії, які мають достатній рівень фінансових активів для створення й утримання власного зовнішньоторговельного апарату, який складається зі спеціалізованих служб та органів, що виконують організаційні, кредитно-розрахункові, транспортні, рекламні, аналітичні та інші зовнішньоторговельні функції. Ці компанії реалізують свою продукцію на зарубіжних ринках створюючи там філії і дочірні підприємства, що мають статус роздрібних або оптових підприємств на світовому ринку. Права, обов'язки та їх функціональні завдання визначаються за домовленістю із засновниками. Також можливий й безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньо фірмового управління. Цей відділ створюється, як правило, для планування, організації і координації [19].

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства можуть бути:

1. Участь в розробці стратегії ЗЕД підприємства.

2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, зміцнення й розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, по договорах та угодам із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон'єктури іноземних ринків, збір і накопичення інформації.
6. Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності.
8. Організація протокольних заходів та ін [8].

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується організаційна структура управління. ВЗЕЗ зазвичай очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів). Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції [20].

Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати: виконання зобов'язань по міжнародних контрактах, підготовка і проведення комерційних переговорів; організацію поставок, контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по експорту й імпорту та ін.

Економічний сектор – забезпечення, прогнозування і планування ЗЕД підприємства; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль і т.д.

Сектор маркетингу - вивчення кон'єктури світових товарних ринків, визначення цін на експортну продукцію, розробка і здійснення рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Науково-технічного сектору - вивчає діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізує технічний рівень і якість продукції, її конкурентноздатність; розробляє пропозиції по оновленню виробництва,

випуску нової продукції;

Протокольний сектор готує і організовує протокольні заходи, виконує доручення керівництва фірми по прийому представників зарубіжних фірм [32].

Зовнішньоторговельна фірма є, як правило, самостійним підрозділом підприємства, але не є юридичною особою. Організаційні принципи побудови управління ЗТФ залежить від її завдань і функцій, зображених в уставі.

Основними завданнями ЗТФ, як правило, являються:

1. Планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод.
2. Збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури.
3. Підвищення ефективності імпортних закупок.
4. Підвищення конкурентоздатності та якості продукції.
5. Вивчення кон'єктури товарних світових ринків і виявлення існуючих критеріїв та вимог.
6. Вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін.
7. Організація після продажного обслуговування за кордоном.
8. Вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту.
9. Забезпечення правового захисту підприємства.
10. Участь в організації транспортування і збереження продукції.
11. Участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, «ноу-хау».
12. Участь в здійсненні протокольних заходів і т. д [75].

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед ЗТФ, визначає її функції і організаційну структуру управління. Директор ЗТФ, як правило, підпорядковується директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках.

Основними функціональними підрозділами ЗТФ являється маркетингова і оперативно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: планово-економічних

розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань. Кожна із даних служб виконує відповідні функції. В компетенцію маркетингової служби входять:

- участь фірми в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства;
- вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них;
- забезпечення реклами і руху товару;
- підготовка матеріалів необхідних для формування умов контракту;
- прогнозування кон'єктури товарних ринків і динаміки цін;
- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;
- збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;
- вивчення зовнішніх ринків і вимог до якості продукції;
- забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах

та ін. [67].

Функціями оперативно-комерційної служби являються:

- проведення переговорів, комерційного листування з іноземними фірмами;
- підготовка комерційних розрахунків по контракту;
- організація поставок (перевезення, страхування), контроль;
- забезпечення технічного і гарантійного обслуговування продукції;

Прямий метод зовнішньоекономічних операцій використовується при:

- продажі та закупівлі промислової сировини на основі довгострокових контрактів;
- експорті дорогого та габаритного обладнання;
- експорті стандартного обладнання через закордонні філії;
- державному продажі та закупівлі [71].

Безпосередня участь виробників експортерів у реалізації своєї продукції за кордоном кінцевому споживачу (прямий експорт) має ряд як переваг, так і недоліків. З одного боку, експортер має безпосередній доступ до ринку збуту, а отже він може:



- зекономити фінансові ресурси за рахунок скорочення витрат на суму комісійної винагороди посереднику;
- знизити ризик та залежність результатів комерційної діяльності від можливої недобросовісності чи недостатньої компетентності посередницької організації;
- використати переваги безпосереднього контакту зі споживачами та можливість отримання інформації про стан і тенденції розвитку ринку шляхом організації маркетингової діяльності на зарубіжному ринку.

З іншого боку, серед недоліків прямого методу організації операцій з зовнішньоекономічної діяльності можна виділити необхідність мати власні служби маркетингу і збуту та кваліфікований персонал. Недостатній досвід у веденні зовнішньоекономічної діяльності може значно збільшити фінансові витрати підприємства.

Така форма є більш ризиковою – можливі економічні втрати через некомпетентність продавця-виробника. В цьому випадку витрати на самостійну реалізацію можуть бути дуже суттєвими і перебивати додаткові вигоди від безпосередньої участі експортера у кінцевій реалізації продукту [4].

Дуже велика кількість зовнішньоторгових операцій здійснюється за допомогою посередників. Головна мета їх залучення полягає в зменшенні витрат на реалізацію товару на нових, ще не освоєних ринках. Використання посередників має низку переваг:

- дозволяє залучати їх капітал для здійснення транспортних, страхових, збуту і сервісних операцій, що дає можливість експортеру зекономити власні кошти;
- посередники часто беруть на себе обов'язки і ризик по доставці товару в країну експортера, підготовці його до збуту, сортуванню упаковок, маркуванню і т. д.;

- посередники часто мають власну сітку збуту, складські приміщення, роздрібні магазини, що дозволяє економити кошти експортерів при здійсненні збуту товарів;

- посередники, як правило, мають більше інформації про умови ринку, можуть оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури, що дає їм можливість успішніше працювати на ринку в інтересах експортера;

- посередники мають більш тісні контакти із споживачами, тому володіють більшою інформацією про їх вимоги до якості, конкурентоздатності, краще знають їх попит і можуть активніше реагувати на його зміни [30].

В деяких випадках використання посередників стає необхідністю, частково, при таких обставинах, коли:

- окремі ринки збуту монополізовані і закриті для самостійного проникнення виробників;

- підприємства і організації не мають юридичного права на проведення зовнішньоторгових операцій;

- підприємства не можуть самостійно здійснювати дослідження закордонних ринків, займатися пошуком партнерів, грамотно розробляти умови контракту і т. д., підприємства, що виходять на зовнішній ринок, змушені використовувати посередників через те, що так склались міжнародні торгівельні звичаї (наприклад, при операціях на аукціонах, при торгівлі на біржі певними товарами і т. д.) [44].

Доцільно діяти через посередників при виході на віддалені й слабше вивчені ринки, а також на відомий ринок з новими товарами. Це дає можливість не витрачати додаткові засоби вкорінення на новий ринок, знижує ступінь ризику підприємницької діяльності. Збут продукції через посередників має й певні недоліки:

- по-перше, це призводить до підвищення цін на імпортні товари і зниження доходів від експорту, так як частина виручки залишається у посередника;

– по-друге, експортер безпосередньо не зв'язаний з ринком, не вивчає самостійно його кон'юнктуру, попит своїх покупців і т. п [76].

Слід зазначити, що на даний момент процес освоєння вітчизняними товаровиробниками зарубіжних ринків супроводжується значними труднощами, що обумовлені недосконалістю форм фінансових розрахунків, нерозвиненістю транспортної і ринкової інфраструктури договірно-правової бази, практики регулювання митних процедур і оподаткування. Також, у переважній більшості продукція вітчизняних товаровиробників характеризується низьким рівнем якості, що не відповідає світовим стандартам, а також високим рівнем затрат на її виробництво, що в кінцевому підсумку обумовлює низький рівень конкурентоспроможності на зарубіжних ринках.

В цьому випадку організація зовнішньоекономічної діяльності буде найбільш успішною, якщо вихід підприємства на зовнішні ринки буде не тільки мати розроблений стратегічний бізнес-план на перспективу, але і буде добре продуманий та всебічно обґрунтований.

### 1.3. Основні підходи до пошуку та вибору міжнародних партнерів

Організація ЗЕД вимагає опрацювання питань встановлення ділових контактів з потенційними партнерами, проведення переговорів з ними, підписання угод. Суттєвого значення при вирішенні укладання зовнішньоекономічної угоди набуває і країна в якій знаходиться діловий партнер. Ймовірність виникнення ризиків залежить від країни, з якою передбачається укладення зовнішньоекономічного контракту [91].

Вихід підприємств на міжнародний ринок призводить до позитивних зрушень, як для самого підприємства, так і для економіки країни в цілому. По-перше, зовнішньоекономічна діяльність є істотним чинником додаткового стимулювання стабілізації національної економіки. По-друге, підприємства можуть гнучко й оперативно реагувати на зміни зовнішньоекономічних

факторів, оптимально мобілізувати визначені виробничі ресурси з метою раціонального використання переваг зовнішніх зв'язків. По-третє, існує і зворотній зв'язок: партнери з різних країн у рамках господарського співробітництва істотно впливають на розвиток національного підприємництва, підвищення його технічного і технологічного рівня, що в кінцевому рахунку призводить до економічного зростання. По-четверте, підприємство, замкнуте лише на національному ринку, позбавлено здорової конкуренції ззовні і розвивається менш ефективно [63].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства досягається при покроковому виконанні питань, що виникають під час вирішення виходу на зовнішній ринок:

1. Визначення характеру зовнішньої угоди.
2. Визначення предмету угоди.
3. Визначення характеру предмету угоди.
4. Вибір країни-партнера ЗЕД.
5. Детальне вивчення та оцінка потенційного партнера.
6. Прийняття рішення про доцільність зовнішньоекономічної угоди [28].

Необхідно ретельно вибирати та детально оцінювати потенційних партнерів з метою максимізації ефекту та мінімізації ризиків, пов'язаних з веденням зовнішнього бізнесу. Важливо звернути увагу на характеристики контрагента, які розглядаються при його виборі. Контрагентом є сторони, які перебувають у договірних відносинах стосовно купівлі - продажу певних товарів, надання послуг. Відповідно контрагентом експортера є імпортер, а орендодавця – орендатор, виконавця – замовник. Дуже часто підприємства не обмежуються лише аналізом фінансового стану та іміджу потенційного партнера, проте цього недостатньо. Не менш важливими є і інші критерії вибору партнера, які відіграють суттєву роль у подальшій співпраці. Вибір партнера – це один з головних критеріїв, що впливає на ефективність всього проекту підприємства, тому є доцільним виділення основних характеристик

контрагентів та обґрунтування їх вибору [4].

Вибір торгового партнера, у першу чергу, залежить від характеру зовнішньоторгової угоди (експортна, імпортна, компенсаційна і т.д.); предмету угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг); характеру предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання) [98].

Процес відбору підприємств, які є потенційними партнерами, включає в себе 4 етапи:

- 1) формується список тих підприємств, які могли б стати партнерами;
- 2) проводиться оцінка відповідності інтересів потенційних партнерів;
- 3) проводиться оцінка загальної відповідності підприємств, які могли б стати партнерами;
- 4) оцінюється готовність потенційних підприємств до співпраці [75].

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 [46].

Вивчення та оцінку потенційних партнерів різні вчені пропонують проводити по-різному. Одні з них виділяють тільки фінансові показники, як найважливіші характеристики для оцінки потенційного партнера, інші – показники стабільності та чесності діяльності підприємств. Недостатньо розкрито показники, які б могли оцінити контрагента в цілому. На нашу думку, доцільно доповнити та виділити наступні критерії для збору та аналізу інформації про іноземного партнера [99]:

1. Код підприємства.
2. Повна назва.

3. Реквізити підприємства.
4. Загальна інформація.
5. Інформація про керівництво підприємства.
6. Відомості про засновників.
7. Види і характер діяльності підприємства, умови поставок, чисельність працівників.
8. Детальна інформація про всі наявні філії підприємства.
9. Інформація, що характеризує надійність виконання підприємством платежів.
10. Інформація із останнього фінансового звіту підприємства про активи і пасиви.
11. Інформація про банки та інші фінансові установи, які мають справу з підприємством.
12. Інформація про участь підприємства в судових процесах.
13. Оціночна таблиця ризику.
14. Перелік основних подій, що можуть вплинути на діяльність і стан підприємства.
15. Загальний висновок, що можна зробити про підприємство та можливість співпраці [28].

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.

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 [12].

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, потрібно визначити не тільки 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 [102].

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 [28].

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 [4].

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 [98].

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

До першої групи входять:

- характеристика підприємства, із врахуванням виду діяльності, номенклатури, ролі підприємства на ринку даного товару;
- 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 [81].

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:

а) платоспроможність контрагента (особливу вагу варто звернути на даний критерій, коли мова йде про експорт товару);

б) 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);

в) ділова репутація потенційного партнера, надійність, зважаючи на обов'язковість дотримання ним зобов'язань [63].

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 поінформованості 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) технологічний (вивчити технічний рівень продукції фірми, рівень і технологічної бази і виробничі можливості);

2) науково-технічний (вивчити організацію НДДКР і витрат на них);

- 3) організаційний (організацію управління фірми, враховуючи ЗЕД);
- 4) економічний (дати оцінку фінансового стану фірми);
- 5) правовий (вивчити норми і правила, що діють в даній країні і мають відношення до співробітництва з потенційним партнером) [84].

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 переадресується у США, а там відповідно обробляється [91].

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 організовує, 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 замовленням 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 [46].

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, ВРЕ та ін.) [63].

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 [62].

Потрібно врахувати також національні особливості культури праці в країні потенційного партнера, коли він залучається до співпраці, адже іноземці звикли до певної трудової культури і 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 уникнути цих конфліктних ситуацій, 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 [49].

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 [63].

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

Отже, можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств сьогодні є необхідною ланкою розвитку міжнародного співробітництва. Здійснення операцій пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю приводить до розвитку не тільки фірми, але й країни у цілому. Доцільно забезпечити здійснення зовнішньоторговельних умов, таким чином, щоб максимізувати прибутки. Для цього, у першу чергу, необхідно знизити імовірність ризику, пов'язаного з контрагентами. Вибір і ретельна оцінка потенційних партнерів повинна займати перше місце при прийнятті рішення компанією про можливість підписання зовнішнього контракту.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, дослідження теоретичних основ міжнародного партнерства як форми виходу компанії на зовнішні ринки дозволяє обґрунтовано говорити про необхідність застосування комплексного підходу до організації зовнішньоекономічної діяльності та пошуку міжнародних партнерів.

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що нині відсутній єдиний погляд науковців щодо визначення терміну «партнерство». Проаналізувавши трактування цього поняття, ми розглядаємо «партнерство» як добровільну співпрацю рівноправних суб'єктів, об'єднаних спільними цілями з метою досягнення визначених результатів з укладанням письмової або усної домовленості, яка є підставою встановлення партнерських відносин.

Для успішної й ефективної операційної діяльності підприємства важливим є дотримання всіх етапів організації ЗЕД та виконання всіх завдань. Для досягнення даної мети необхідна ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, залежить від багатьох чинників: зовнішні: рівень економічної свободи продавців та покупців, конкуренція, величина ризиків, форми економічної політики держави; внутрішні: розмір підприємства та характер зовнішньоекономічної діяльності, ступінь диверсифікації, досвід, структура управління.

З метою ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві необхідно правильно та адекватно обрати форми організації діяльності підприємства відповідно до умов його роботи, специфічності продукції тощо, адже від цього залежить наскільки ефективно та швидко будуть здійснюватись зовнішньоекономічні операції між суб'єктами господарювання. Організація ЗЕД, в свою чергу, вимагає опрацювання питань встановлення ділових контактів з потенційними партнерами.

Встановлено, що 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.

Таким чином, дослідивши теоретичні аспекти міжнародного партнерства, діяльності підприємств на зовнішніх ринках та пошуку потенційних партнерів, можемо зазначити, що ці складові є невід'ємними для ефективною та плідною операційною діяльністю компаній та закріплення їх на зарубіжних ринках.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ПОШУКУ ТА ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ «РОШЕН»

#### 2.1. Загальна характеристика та особливості господарської діяльності Кондитерської корпорації «Рошен»

Компанія «Рошен» - один з найбільших українських виробників кондитерської продукції. В 2017 році корпорація реалізувала свою продукцію в кількості 355 тисяч тон, що на 4% перевищує аналогічні показники 2016 року. Загальний обсяг виробництва кондитерської продукції в 2017 році склав 380 тисяч тон, що на 7% більше, ніж в 2016 році.

Відзначимо, що нині структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері керування здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями керування й об'єднання їх у підрозділи апарата керування підприємством.

Переваги лінійно-функціонального управління:

- відсутність суперечливих вказівок;
- особиста підзвітність виконавця одній особі;
- стимулювання розвитку компетентності;
- відповідальність кожного за виконання задачі;
- спеціалізація діяльності керівників;
- розширення можливості прийняття конкретних рішень;
- скорочення часу на рішення технологічних питань виробництва.

Недоліки лінійно-функціонального керування:

- потреба високої кваліфікації керівників;
- виконавці, крім своїх основних обов'язків, виконують роботу з обліку і контролю.

Сьогодні - це більш ніж 7500 співробітників, які регулярно підвищують свою кваліфікацію.

Основними джерелами формування майна підприємства є:

- нерозподілений прибуток;
- кредити банків;
- грошові й майнові вкладення членів підприємства;
- доходи від аукціонів;
- іноземні інвестиції.

Статутний фонд підприємства представляє суму грошових вкладень всіх учасників. Також на підприємстві створюються амортизаційні й інші фонди. Вся сума амортизаційних відрахувань, згідно чинного законодавства, направляється у фонд для розвитку підприємства.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після виплати всіх податків і розрахунків з бюджетом відповідно до Положення про пайовий фонд, спрямована на створення фондів і виплату дивідендів співвласникам.

Найвищим органом керування корпорації є співвласники підприємства.

Керуванням поточною діяльністю підприємства займаються п'ять чоловік на чолі з головою правління, що також є генеральним директором підприємства. Управлінська структура підприємства наочно представлена на рис. 2.2.

Директорові підзвітні:

- фінансовий директор підприємства;
- головний бухгалтер підприємства;
- технічний директор підприємства;
- директор по персоналу;
- директор по виробництву;
- директор по логістиці.

До складу організаційної структури входять наступні відділи:

- юридичний відділ;



- бухгалтерія;
- відділ головного технолога;
- господарський відділ;
- відділ поставок;
- відділ по охороні праці;
- економічний відділ;
- відділ головного механіка.



Рис. 2.2 Керівництво корпорації «Рошен»

Джерело: складено автором на основі [58]

На сьогоднішній день на підприємстві зростають виробничі потужності, збільшуються обсяги продукції, що випускається, збільшується чисельність працюючого персоналу. «Рошен» прагне й бере участь у створенні загальних підприємств і спільного виробництва із вкладенням іноземних інвестицій.

«Рошен» посилає фахівців за кордон на стажування, перепідготовку, для навчання й ознайомлення з досвідом організаційної діяльності фірм,

підприємств, кооперативів, збору ділової інформації, участі в переговорах, виставках, аукціонах, установлення ділових контактів.

Відзначимо, що корпорація «Рошен» на 30% збільшила експорт своєї продукції порівняно з 2016 роком, отже експорт склав 120 тисяч тон. Основними імпортерами продукції «Рошен» є: Казахстан, Білорусь, країни Кавказу, Середня Азія, Німеччина, США, Молдова, Ізраїль, Литва та інші країни [58].

До складу Корпорації входять українські фабрики (Київська, Кременчуцька, Бориспільська та два виробничі майданчики у Вінниці), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), а також Вінницький молочний завод, який забезпечує фабрики натуральною високоякісною молочною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Загальна площа складає 60000 кв. м., з них площа складських приміщень - 57000 кв. м. Загальна місткість логістичного центру 45000 тон, з них 20-25000 тон продукції і 20000 тон сировини.

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів.

У приміщенні підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року, температура складає +18 градусів, постійна вологість - 30 - 40%.

Виробничі об'єкти Кондитерської Корпорації «Рошен» сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування. На підприємствах корпорації «Рошен» працює система управління якістю, яка відповідає вимогам, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Всі кондитерські фабрики корпорації «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах. У

2017 році було інвестовано в розвиток виробництва і капітальне будівництво близько 100 млн. євро [58].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Рошен».

Детальніше розглянемо асортимент продукції компанії «Рошен». Асортиментна політика корпорації «Рошен» здійснюється з метою забезпечення потреб ринку в нових, вдосконалених та традиційних видах продукції, що користуються відповідним попитом на ринку. У таблиці 2.1 представлений розгорнутий асортимент продукції компанії «Рошен».

**Таблиця 2.1 - Наявний асортимент продукції корпорації «Рошен» [89]**

№	Асортиментна група	Види продукції	Кількість позицій товарів в групі
1.	Шоколад	Шоколад Elegance Шоколад Рошен чорний Шоколад Рошен молочний Шоколадні набори Кабаре Люкс Традиційний шоколад	26
2.	Желе	Желе фасоване Желе вагове	8

Продовження таблиці 2.1.

3.	Батончики	Шоколадний батон	11
4.	Цукерки в коробках	Шоколадні цукерки	20
5.	Цукерки вагові	Шоколадні та глазуровані Цукерки вафельні Цукерки неглазуровані Цукерки желейні	61
6.	Карамель	Карамель фасована Карамель вагова	44

		Карамель желейна	
7.	Вафельна продукція	Вафлі вагові Вафлі фасовані Цукерки вафельні Вафельні торти Вафельні батончики	51
8.	Печиво, крекер	Печиво фасоване Крекер фасований Печиво вагове Крекер ваговий	37
9.	Бісквітні рулети	Рулети Міні-рулети	12
10.	Торти		5

ТЕКСТ

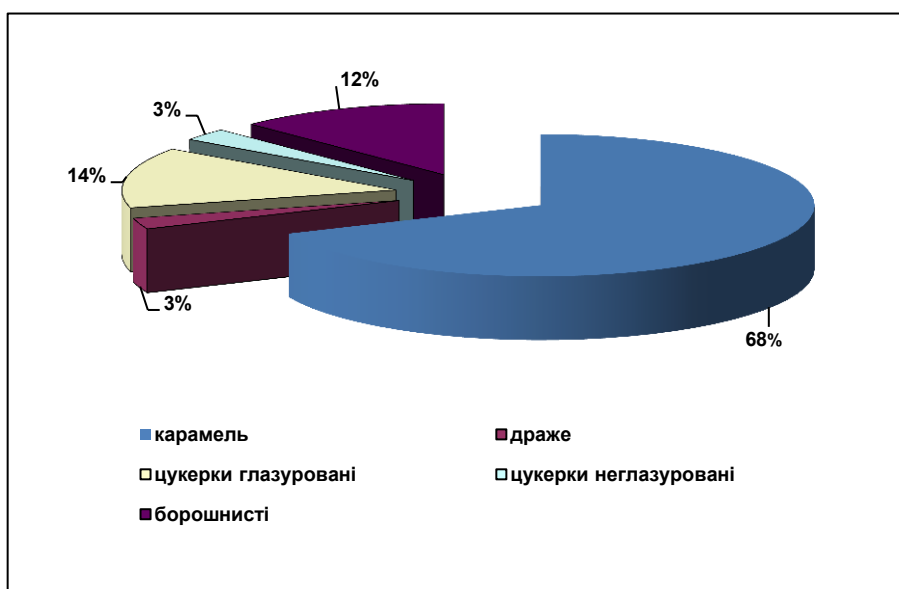


Рис. 2.1 Процентне співвідношення груп товарів

Джерело: [89]

На рис. 1.2 спостерігаємо, що карамель займає дуже велику частку в загальному виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання. А значить її закупають великі торговельні організації України і ближнього зарубіжжя. Тому керівництву підприємства необхідно приділити особливу увагу іншим групам товарів, виробництво яких добре налагоджено, а висока ціна реалізації в перспективі призведе до збільшення прибутку.

Відповідно до результатів дослідження, проведених компанією

TouchPoll Ukraine для кондитерської корпорації «Рошен», більш 80% опитаних відзначили, що «Рошен» є українським виробником кондитерських виробів високої якості. У загальному спонтанному знанні ТМ «Рошен» вийшла на перше місце серед інших марок кондитерських виробів і результат складає 57%. Загальне знання ТМ із підказкою складає 84%. 45% споживачів купують кондитерську продукцію найчастіше під торговельною маркою «Рошен» [41].

Щоб проаналізувати стан середовища на ринку українських кондитерських виробів, потрібно, перш за все, визначити складові мікросередовища, що мають безпосереднє відношення до самої компанії «Рошен» і її можливостей, та фактори макросередовища, які чинять опосередкований вплив на діяльність фірми із задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом.

До них відносяться погрози вступу на ринок нових конкурентів і появи товарів-замінників, можливості покупців диктувати свої умови постачальникам і навпаки, а також конкурентна боротьба між існуючими учасниками.

Розглянемо тепер кожний з факторів окремо. Потенційними конкурентами є, як правило, фірми, що мають можливість легко ввійти в галузь і зацікавлені в цьому.

Для ринку, на якому працює «Рошен» погроза появи нових конкурентів ймовірна, тому що залишаються вільні ніші, і на думку ведучих експертів ринок роздрібною торгівлі продуктами харчування буде рости. Це може бути пов'язане як з розвитком вітчизняних мереж, так і з приходом на наш ринок роздрібних торговців і мереж з-за кордону. Хоча варто сказати, що на українському ринку мережа магазинів даної фірми утримує лідируючі позиції по багатьом параметрам.

Кондитерська галузь використовує головним чином вітчизняну сировину: борошно, цукор, молоко, вершкове масло. Імпортуються лише ті види сировини, які в Україні не виробляються: какао-боби, фундук, арахіс, а

також екзотичні жири й суміші, такі як кокосове, арахісове масло тощо. Проте, за умови кризи на борошняному або цукровому ринку в Україні, кондитери змушені купувати імпортовану сировину за досить високими цінами.

Для компанії «Рошен» постачальниками є:

- какао-боби: швейцарська компанія Taloca;
- виробники і постачальники алкогольної продукції: ТМ «NEMIROFF», ТМ «Златогор», ТМ «Французький бульвар», ТМ «ВінЛюкс», «Бюро Вин», Одеський вино-коньячний завод;
- харчові добавки (ароматизатори): Bears (Київ), «Етол-Україна» (Борислав Львівської обл), «Есаром-Україна» (Харків), «Лев» (Дніпропетровськ), «Аромат» (Хмельницький);
- какао-порошок: «Світ Юніон» (Київ), «Авіс» (Макіївка), «ЗІМ» (Рівне), «Ін-Вайс» і «Троя» (Дніпропетровськ);
- цукор: Полтавський цукрозавод;
- рослинні жири (для начинки): Австралія;
- сухе молоко: Польська компанія «Пемпакс»;
- емульгатори, ванілін: Німецька компанія «Vita+».

Отже, вплив постачальників на «Рошен» достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатність.

Товарами-замінниками (субститутами) вважаються товари, що виконують ту ж функцію для тієї ж групи споживачів, але відрізняються способом виробництва.

У якості товарів-замінників для кондитерських виробів, що виготовляє «Рошен» можна назвати фрукти, морозиво. Проте це в більшій мірі стосується теплої пори року. Взимку ж переважними замінниками кондитерської продукції є булочні вироби, що виготовляються хлібозаводами та дрібними пекарнями.

Погроза з боку товару-замінника залежить від наступних факторів:

1. Готовність покупців піти на заміну одного товару другим.
2. Порівнювана ціна і характеристики товарів-замінників.
3. Витрати, необхідні для переорієнтації на товар-замінник.

Споживачі є головним об'єктом уваги організації. Саме собою зрозуміло, що без споживачів ділове підприємство існувати не може. Однак для того, щоб процвітати в залученні споживачів, підприємство повинне всіляко прагнути довідатися, чого люди хочуть і, що вони готові купити.

Загалом клієнтів «Рошен» можна розділити на такі групи:

- ринок споживачів - все населення;
- ринок проміжних продавців (фірми, оптові бази, приватні магазини, супермаркети, ларьки);
- ринок виробників - компанія «Рошен» реалізує свою продукцію установам харчування, таким як кав'ярні, кафе, ресторани, їдальні;
- ринок державних установ (лікарні, школи, дитячі садки, клуби, молодіжні центри).

Реалізація здійснюється через посередницькі організації - близько 50,0%, безпосереднім роздрібним структурам - близько 30,0%, за прямим контактам з покупцями (фірмові магазини «Рошен») - близько 20,0% (прямий збут) [70].

Вплив споживачів на компанію дійсно значний, тому що вони виявляють високу лояльність. Сучасні споживачі є добре проінформованими щодо пропозиції конкурентів та дуже чутливими до ціни та якості продукції. Необ'єктивне підвищення ціни, погіршення зовнішнього вигляду продукції одразу викликає у покупців сумніви і може спричинити зниження об'єму продажів продукції «Рошен».

Безпосередніми конкурентами ТМ «Рошен» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі, а саме: АВК, Бісквіт-

Шоколад, «Житомирські ласощі», Конті, Kraft Foods Україна, Полтавакодитер, «Рошен», «Світ ласощів», та «Світоч» (Nestle). Розподіл часток на ринку можна побачити на рис.2.3

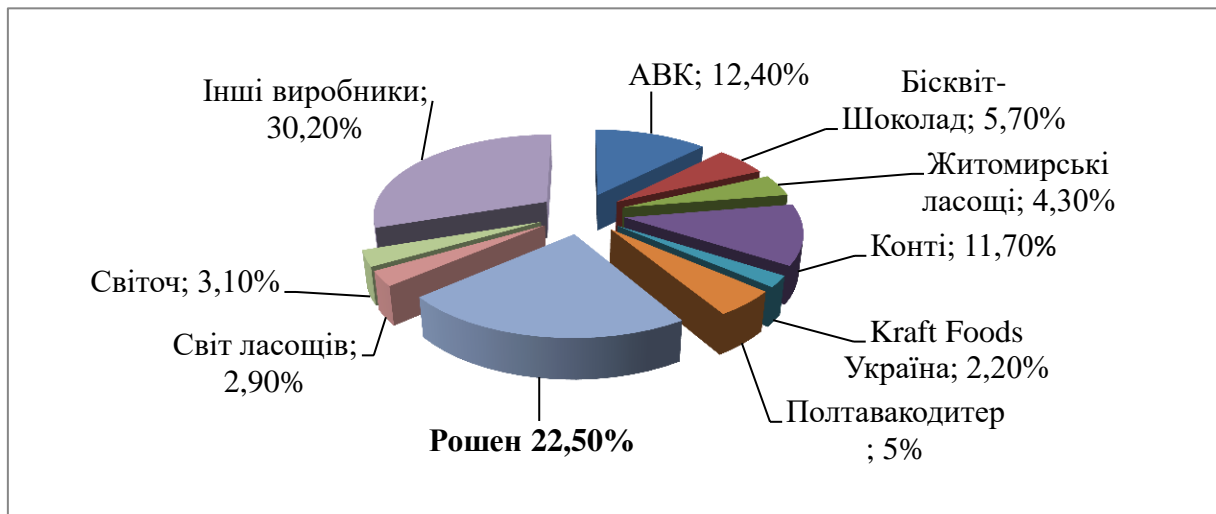


Рис. 2.3 Розподіл часток між учасниками кондитерського ринку України

Джерело: складено автором на основі [70]

Таким чином відзначимо, що позиція компанії достатньо висока, «Рошен» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. А такі цілі є вигідними не тільки для самої компанії, а для країни в цілому, бо такі якісні показники, що ставить за мету «Рошен», привертають увагу світової спільноти, піднімають імідж та збільшують довіру до України як якісного виробника.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Кондитерської корпорації «Рошен»

Фінансовий стан підприємства - це показник його фінансової конкурентоспроможності щодо виконання своїх зобов'язань. Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Тому об'єктивна оцінка фінансового стану може здійснюватися лише за допомогою системи показників, що



детально та всебічно характеризують господарську діяльність підприємства.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому на нього впливають усі ці види діяльності підприємства. В першу чергу на фінансовому стані підприємства позитивно позначаються безперервний випуск і реалізація високоякісної продукції.

Основними джерелами інформації для проведення фінансового аналізу є баланс підприємства (Форма №1) та звіт про фінансові результати (форма №2).

Для оцінки фінансового стану підприємства на 1-му етапі здійснюється загальний аналіз активу та пасиву.

**Таблиця - 2.2 Фінансові показники корпорації «Рошен» [70]**

Баланс на 31.12.2016							
Актив	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення		Темпи зростання, %
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	абсолютне, тис. грн	відносне, %	
I. Необоротні активи	133850,1	87,5	227535,4	88,4	93685,3	0,9	170,0
II. Оборотні активи	19075,8	12,5	29830,2	11,6	10754,4	-0,9	156,4
У тому числі: запаси	2474,8	1,6	2784,5	1,1	309,7	-0,5	112,5
векселі одержані	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15406,4	10,1	20277,3	7,9	4870,9	-2,2	131,6
дебіторська заборгованість за рахунками	1170,6	0,7	6754,4	2,6	5583,8	1,9	577,0
поточні фінансові інвестиції	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
грошові кошти	24	0,02	14	0,005	-10,0	-0,015	58,3
інші оборотні	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0

активи							
IV. Необоротні активи та групи вибуття	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0

III. Витрати майбутніх періодів	4,6	0,003	27,2	0,01	22,6	0,007	591,3
---------------------------------	-----	-------	------	------	------	-------	-------

**Продовження таблиці 2.2.**

Баланс	152930,5	100,0	257392,8	100,0	104462,3	-	168,3
Пасив	На початок звітнього періоду		На кінець звітнього періоду		Відхилення		Темпи зростання, %
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	абсолютне, тис. грн	відносне, %	
I. Власний капітал	56025,4	36,6	58135,6	22,6	2110,2	-14,0	103,8
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	1115,7	0,7	1175,2	0,5	59,5	-0,2	105,3
III. Довгострокові зобов'язання	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Поточні зобов'язання	95789,4	62,7	198082,0	76,9	102292,6	14,2	206,8
У тому числі короткострокові кредити банків	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
векселі видані	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	63420,1	41,5	173853,9	67,5	110433,8	26,0	274,1
поточні зобов'язання за розрахунками та інші	32369,3	21,2	24228,1	9,4	-8141,2	-11,8	74,8
V. Доходи майбутніх періодів	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	152930,5	100,0	257392,8	100,0	104462,3	-	168,3

Згідно з балансом активи підприємства збільшилися на 104462,3 тис. грн. Зокрема:

- необоротні активи збільшилися на 93685,3 тис. грн.;
- оборотні активи збільшилися на 10754,4 тис. грн.;

– витрати майбутніх періодів збільшилися на 22,6 тис. грн., що свідчить про збільшення капітальних вкладень та збільшення оборотних активів за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 10454,7 тис. грн.

Аналізуючи джерела утворення активів встановлюємо збільшення власного капіталу на 2110,2 тис. грн. Зокрема за рахунок:

- збільшення резервного капіталу на 1,9 тис. грн.;
- збільшення нерозподіленого прибутку на 2108,3 тис. грн.

Згідно аналізу встановлено збільшення короткострокових зобов'язань на 102292,6 тис. грн. Зокрема:

- кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги збільшилась на 110433,8 тис. грн.
- поточні зобов'язання за розрахунками зменшилися на 8141,2 тис. грн.

Наявність дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про недоліки в роботі підприємства. Кредиторська заборгованість підприємства значно перевищує дебіторську заборгованість, що є негативним явищем для діяльності підприємства.

Порівнюючи валюту балансу на початок та на кінець звітного періоду можна сказати, що вона зросла на 104462,3 тис. грн. Звідси випливає позитивний загальний напрям діяльності підприємства.

Також проаналізуємо стан доходів і витрат й показники рентабельності. Адже аналіз доходів та витрат підприємства має велике значення в системі загальної оцінки роботи суб'єкта господарювання. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати мають безпосередній вплив на загальний фінансовий результат діяльності підприємства, який може мати як позитивний, так і негативний характер. Значення аналізу доходів та витрат підприємства полягає в обґрунтуванні шляхів збільшення доходів та скорочення витрат підприємства. А аналіз рентабельності, в свою чергу, характеризує рівень прибутковості; він більшою мірою, аніж прибуток характеризує кінцеві

результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.3.

Аналіз доходів

Показник	За минулий рік		За звітний рік		Відхилення		Темп зростання, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, тис. грн	відносне, %	
дохід від реалізації	154909,3	98,1	208614,6	96,8	53705,3	-1,3	134,7
операційні доходи	2382,2	1,5	4799,9	2,2	2417,7	0,7	201,5
дохід від участі в капіталі	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші фінансові доходи	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші доходи від звичайної діяльності	566,2	0,4	2089,7	1,0	1523,5	0,6	369,1
надзвичайні доходи	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього доходів	157857,1	100	215504,2	100	57646,5	-	136,5

Джерело: складено автором на основі [70]

Доходи в 2016 році порівняно з 2015 збільшилися на 57646,5 тис грн. Дохід від реалізації збільшився на 53705,3 тис грн. Операційні доходи зросли на 2417,7 тис грн. Інші доходи від звичайної діяльності зросли на 1523,5 тис грн. В структурі доходів суттєвих зрушень не відбулося: частка доходу від реалізації зменшилась на 1,30% в загальній сумі доходів, а частка операційних доходів та інших доходів від звичайної діяльності збільшилася відповідно на 0,70% і 0,06%.

Таблиця 2.4. Аналіз витрат

Показник	За минулий рік		За звітний рік		Відхилення		Темп зростання, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, тис. грн	відносне, %	
ПДВ	21426,8	13,6	29995,8	13,9	8569,0	0,3	140,0

акцизний збір	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші відрахування з доходу	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
собівартість реалізованої продукції	123494,1	78,2	163846,6	76,1	40352,5	-2,1	132,7
адміністративні витрати	7425,2	4,7	10328,1	4,8	2902,9	0,1	139,1
витрати на збут	2171,2	1,4	2661,6	1,2	490,4	-0,2	122,6
інші операційні витрати	2471,6	1,6	4776,7	2,2	2305,1	0,6	193,3
фінансові витрати	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
втрати від участі в капіталі	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
інші втрати	526,6	0,3	3152,3	1,5	2625,7	1,2	598,6
податок на прибуток	302,9	0,2	692,7	0,3	389,8	0,1	228,7
надзвичайні втрати	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього витрат	157818,4	100,0	215453,8	100,0	57635,4	-	136,5

#### Продовження таблиці 2.4.

Джерело: складено автором на основі [70]

Витрати в 2016 році порівняно з 2015 зросли на 57635,4 тис грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 40352,5 тис грн. Суттєвих структурних зрушень не відбулось.

В 2015 році доходи переважали над витратами і фінансовим результатом діяльності підприємства був прибуток у розмірі 39,3 тис грн. В 2016 році доходи також переважали над витратами і підприємство отримало прибуток 50,4 тис.грн.

Прибуток підприємства, не суттєво, але зріс на 11,1 тис. грн., що свідчить про розвиток підприємства.

#### Таблиця 2.5. Показники рентабельності

Показник	Формула розрахунку	На початок року	На кінець року
Коефіцієнт рентабельності активів	$R_{\text{Активів}} = R_{\text{Продаж}} * K_{\text{Оборотності активів}}$ $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} * \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}}$	0,0003	0,0002

коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Капітал}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} * \frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Капітал}}$	0,0007	0,0009	
Коефіцієнт рентабельності підприємства	$\text{Рентабельність підприємства} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи підприємства}}$	0,0003	0,0003	
Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}}$	0,08	0,09	

### Продовження таблиці 2.5:

Джерело: складене автором на основі [70]

Хоч рентабельність активів підприємства і зменшилась, але за рахунок вкладень власного капіталу та підвищення якості продукції рентабельність підприємства, загалом, залишилась сталою.

Оцінивши результати розрахунку фінансових коефіцієнтів, можна зробити висновок - корпорація має стійке фінансове положення. Майже усі показники змінюються у позитивному напрямку. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Проте, наявність дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про недоліки в роботі підприємства. Аналіз доходів та витрат виявив, що їхні показники зросли. Але доходи переважають над витратами, що позитивно впливає на прибуток підприємства. Хоча показники рентабельності зменшились, але у зв'язку з вкладеннями власного капіталу та покращення якості продукції, рентабельність залишилась сталою.

### 2.3. Оцінка практики пошуку та формування міжнародних партнерських відносин Кондитерської корпорації «Рошен»

«Рошен» в основному продає продукцію вітчизняних виробників, завдяки цьому їй удалося якісно налагодити роботу своєї мережі. Робота з

вітчизняними постачальниками обумовлена тим, що більшість товарів – продукти швидкого обороту (постійного споживання). Не мало важливо і те, що, в умовах нашої нестабільної економіки закупівельні ціни не прив'язані до курсу іноземних валют, що істотно позначається на ціноутворенні в гарну сторону. Слід зазначити, що для ослаблення дії постачальників «Рошен» разом з такими партнерами холдингу як: МФ «Берізка», МК «Ювілейний», КФ «КВІТЕНЬ» розвиває власне виробництво.

Слід зазначити, що «Рошен» виступає на одному типі клієнтурного ринку: на споживчому ринку. Однак у стратегічній перспективі – вихід на міжнародний ринок. Кожному типу ринку притаманні свої специфічні риси, що продавцю необхідно уважно вивчати.

Основні споживачі «Рошен» розташовані у великих містах України і прилеглих областей. В Україні це, насамперед: Дніпропетровськ, Павлограді, Орджонікідзе, Кривому Розі, Запорозжжі, Нікополеві, Дніпродзержинську, Черкасах.

Корпорація «Рошен» співпрацює з українськими постачальниками, такими як: ТОВ «Споживснаб», ВАТ «Меркурій», ТОВ «Сільхозпродукт», ТОВ «Мальва» та інші. Завдяки такій співпраці фабриці удалося якісно налагодити роботу своєї мережі. Робота з вітчизняними постачальниками обумовлена тим, що більшість товарів – продукти швидкого обороту (постійного споживання). Не мало важливо і те, що, закупівельні ціни не прив'язані до курсу іноземних валют, що істотно позначається на ціноутворенні в гарну сторону. Слід зазначити, що для ослаблення дії постачальників «Рошен» розвиває власне виробництво.

Посередники – це фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті і поширенні його товарів серед споживачів. До них відносяться:

- торгівельні посередники;
- фірми – організатори руху товару;
- агентства по наданню маркетингових послуг;
- кредитно-фінансові організації.



Стратегічними партнерами «Рошен» по реалізації продукції є:

- 1) ТОВ «ДиАД» - м. Дніпропетровськ і Дніпропетровська область;
- 2) ТОВ «Престиж» - Донецька область;
- 3) ПФ «Союз» - Харківська область;
- 4) ТОВ «Кримопт» - Кримська автономна республіка;
- 5) ТОВ «Прикарпатський торговий дім» - Івано-Франківська, Тернопільська і Чернівецька області;
- 6) ТОВ «Спарк» - Запорізька область;
- 7) ТОВ «Будінформ» - Сумська область;
- 8) ТОВ «Харчпак» - Житомирська область;
- 9) ТОВ «Ходак» - Черкаська і Кіровоградська області [58].

Також корпорація реалізує продукцію через власну роздрібну мережу та через гуртових торговців-посередників. Таким чином, посередниками компанії є підприємства гуртової торгівлі і роздрібні торговці.

Товарна політика «Рошен» на світовому ринку кондитерських виробів здійснюється за стратегією сегментації. Спеціалісти детально вивчають попит в різних країнах на окремі групи товарів, та обирають саме ту нішу, в якій компанія зможе найвигідніше себе проявити. Наприклад, успішно просуваються продаж цукристих та шоколадних виробів на ринку Білорусії, ці товари вважаються в середньому якіснішими, мають привабливий вигляд, добрі смокові властивості, і при цьому коштують дешевше ніж провідні місцеві виробники.

Також кондитерська корпорація «Рошен» виконала глобальне завдання, зайнявши частину кондитерського ринку США (річний оборот котрого становить \$500 млн.), тем самим потіснивши основних постачальників карамелі та шоколаду - Пакистан, Аргентину и Чилі.

Основним методом ціноутворенням компанії «Рошен» відбувається за такою схемою: "витрати + прибуток + податок на додану вартість".

Відзначимо, що в Україні «Рошен» активно підсилює свою присутність у вищому ціновому сегменті. Уже зараз за цей бренд українці платять

дорожче. Скажімо, якщо звичайна карамель без начинки від компанії АВК коштує 15,80 гривні за кілограм, те така ж карамель, випущена під торговельною маркою «Рошен», коштує 17, 20, тобто більш ніж на 20% дорожче.

«Рошен» активно розвиває експортний збут. Загальний обсяг виробництва становить 450 тис. тон щороку, виторг — 800 млн. доларів. 2016 року галузеве видання Candy Industry опублікувало щорічний світовий рейтинг виробників кондитерських виробів, де Рошен зайняв 24-е місце, значно випередивши інших українських виробників кондитерських виробів — «Конті» та «АВК».

Продукція представлена у 35 країнах світу, у тому числі в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Європі, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Україні. Можемо прослідкувати за географічною присутністю «Рошен» у світі, поглянувши на рис. 2.4.

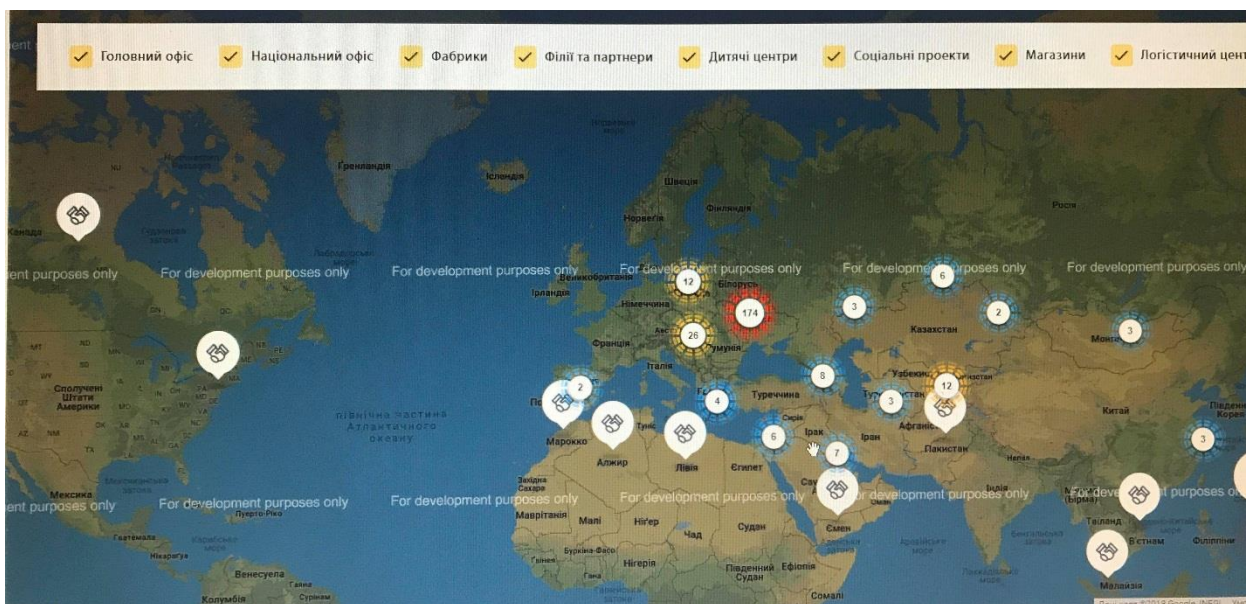


Рис. 2.4. Карта географічної присутності компанії у світі [58]

На карті відображаються: головний офіс, національний офіс, фабрики, філії та партнери, дитячі центри, соціальні проекти, магазини та логістичний центр компанії «Рошен». Проаналізувавши дані, можна виявити значну

активність компанії на зарубіжних ринках та масове поширення товару за кордоном. Проте, якщо зупинитись на пункті філії та партнери, ми побачимо іншу ситуацію (Рис. 2.5.).

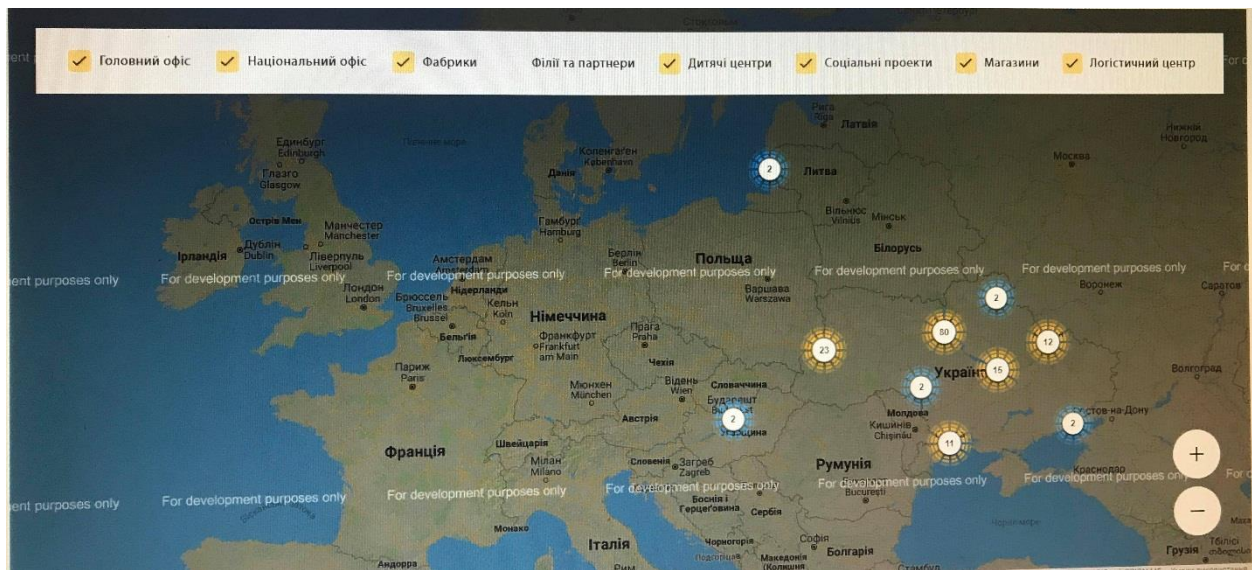


Рис. 2.5. Карта філій та партнерів компанії у світі [58]

Філії компанії в основному зосереджені на території країни. Проте компанія «Рошен» поширила свою зовнішньоекономічну діяльність на ринках Литви та Угорщини. Фабрика у Литві увійшла до корпорації «Рошен» у 2006 році і спеціалізується на виробництві карамельної продукції. Увійшовши до складу «Рошен», Клайпедська кондитерська фабрика стала першим виробничим майданчиком корпорації на території ЄС. Виробництво відповідає міжнародним стандартам якості, що підтверджують відповідні сертифікати ISO 9001:2008 та IFS 6 v. Зараз на фабриці працює 120 співробітників. З 2015 року компанія належить соціально відповідальній організації бізнесу LAVA. Клайпедська фабрика раціонально використовує енергетичні ресурси: контролює споживання, веде спостереження за факторами тепла, що виділяються в навколишнє середовище. Велику увагу приділяють сортуванню і переробці відходів. З 2017 року компанія використовує екологічно чисту електроенергію.

З 1 квітня 2015 р «Рошен» розширила географію своєї освітньої програми і запустила проект у Литві. З моменту угоди про стратегічне

партнерство з «Рошен» було залучено багато інвестицій. Завдяки цій співпраці, окрім зміцнення позицій Bonbonetti на батьківщині, бренд завойовує європейські ринки. Продукція фабрики залишається незмінно високої якості, що підтверджують численні нагороди і відзнаки. Кондитери фабрики добре знають, що очікують від них споживачі, і вміють швидко реагувати на нові запити ринку, тому поруч з добре знаними продуктами Bonbonetti регулярно готує солодкі новинки.

Литовська асоціація торгівлі неодноразово відзначає Клайпедську кондитерську фабрику нагородами:

«Найпопулярніша карамель 2013 року Sweet Drops» (2013)

«Найпопулярніші желейні цукерки 2015 року Jelly» (2015)

«Найбільш соціально відповідальний постачальник» (2015)

Ми вважаємо, що компанії слід далі закріплювати свої позиції на зовнішній ринках за допомогою партнерських відносин. Компанія веде активну роботу над пошуком партнерів. Одним з найпоширеніших способів пошуку партнерів на зовнішніх ринках є участь у семінарах, виставках тощо. Досить часто партнери самостійно шукають підприємства на українському ринку, що може свідчити про привабливість української кондитерської продукції. Наступним за розповсюдженістю є пошук партнерів через особисті зв'язки. На рис.2.6 представлені способи пошуку партнерів для «Рошен».

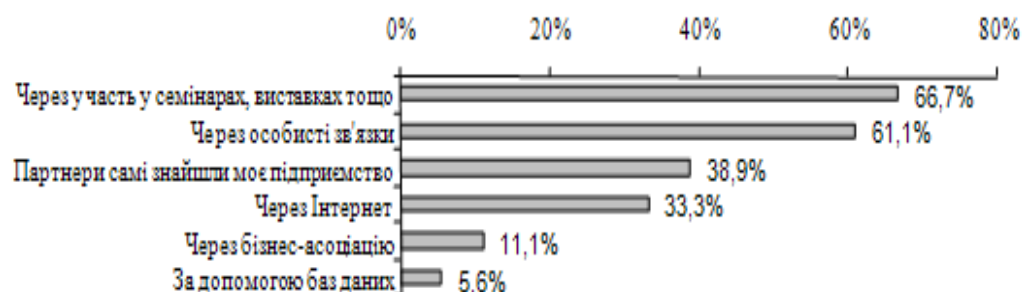


Рис. 2.6 Шляхи пошуку партнерів для експорту [41]

Як видно з рис. 2.6 найбільш дієвим способом пошуку партнерів для

експорту, окрім участі у семінарах, є пошук через особисті зв'язки.

Отже, історія підприємства почалася відносно недавно, і першим завданням, що ставило керівництво підприємства було зміцнення позицій на внутрішньому ринку й це завдання на сьогодні є виконаним. Зв'язки й стабілізація виробничих і фінансових показників дозволяє підприємству сьогодні зорієнтувати свою діяльність на розширення зовнішнього ринку.

Таким чином, провівши дослідження внутрішньої та зовнішньої стратегії підприємства «Рошен», стає зрозуміло, що на даному етапі компанія дуже надійно стоїть на своїй позиції. На ринку України вони вже не ставлять мету довести свої переваги, компанія вже має добру репутацію серед посередників та довіру споживачів. Стратегія на зовнішньому ринку не характеризується рисами наступу або прориву, «Рошен» поступово нарощує об'єми збуту. Підприємство діє доволі пасивно, а як відомо у жорсткій конкурентній боротьбі перемагають компанії, які впевнено і агресивно позиціонують себе на ринку. На сьогоднішній день для «Рошен» мало бути просто посередньою кондитерською фірмою, що існує в окремому секторі окремої країни. В такому разі існує ризик бути витісненою більш активними виробниками.

Проблемною областю компанії «Рошен» є відсутність концептуально нової продукції на ринку Європи, яка б створювалась на основі унікальних рецептів «Рошен» з використанням українських екологічно чистих інгредієнтів та спільно з маркою відомого європейського бренду. Тому стратегічним вектором розвитку компанії має стати новий підхід до ведення зовнішньоекономічної діяльності, наприклад створення спільного підприємства, це призведе до збільшення долі на більш перспективному ринку кондитерських виробів, а саме в країнах Європи.

Як відомо більшість європейців зараз дуже стурбовані якістю продуктів харчування, і поява нового виробника біологічно чистих, збагачених вітамінами, поживних солодоців може спричинити значний попит для «Рошен». Сьогодні і в Україні вже почав формуватися ринок так

званих продуктів здорового харчування, в якому певну частину посідають кондитерські вироби, збагачені на бета-каротин, фруктові та овочеві соки і пюре, продукти переробки сої, зародки пшениці, добавки природного походження з радіопротекторними властивостями (пектин, харчові волокна, еламін, амінокислоти) та премікси - спеціально створені для кондитерських виробів вітамінно-мінеральні суміші. Споживання цих продуктів дозволяє людині тривалий час зберігати активний спосіб життя, допомагає попередити деякі захворювання і старіння організму в умовах екологічної небезпеки.

Ці напрямки поліпшення біологічної цінності кондитерських виробів відповідають європейським трендам в галузі харчування. І саме «Рошен» має всі можливості слідувати цій тенденції і розвиватися у напрямку покращення якості продукції, зростанні довіри до бренду та підвищенні прибутку компанії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, дослідивши загальну характеристику та особливості діяльності корпорації «Рошен», проаналізувавши управління фінансовими ресурсами компанії й провівши оцінку пошуку та формування партнерських відносин, можна виділити наступне:

Кондитерська корпорація «Рошен» — один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 355 тисяч тон на рік. Кондитерські вироби «Рошен» виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції «Рошен». Структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері керування здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями керування й об'єднання їх у підрозділи апарата керування підприємством. Позиція компанії достатньо висока, «Рошен» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку.

Корпорація має стійке фінансове положення. Майже усі показники мають позитивну динаміку. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Проте, наявність дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про недоліки в роботі підприємства. Аналіз доходів та витрат виявив, що їхні показники зросли. Доходи в 2016 році порівняно з 2015 збільшилися на 57646,5 тис грн. Дохід від реалізації збільшився на 53705,3 тис грн. Операційні доходи зросли на 2417,7 тис грн. Витрати в 2016 році порівняно з 2015 зросли на 57635,4 тис грн. Собівартість реалізованої продукції зросла на 40352,5 тис грн. Суттєвих структурних зрушень не відбулось.

В 2015 році доходи переважали над витратами і фінансовим результатом діяльності підприємства був прибуток у розмірі 39,3 тис грн. В 2016 році доходи також переважали над витратами і підприємство отримало прибуток 50,4 тис. грн. Рентабельність активів підприємства і зменшилась, але за рахунок вкладень власного капіталу та підвищення якості продукції рентабельність підприємства, загалом, залишилась сталою.

Продукція представлена у 35 країнах світу, у тому числі в Афганістані, Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Європі, Ізраїлі, Іраку, Йорданії, Казахстані, Канаді, Киргизстані, Китаї, Кувейті, Молдові, Монголії, Новій Зеландії, США, Таджикистані, Туркменістані, Україні.

Проведений аналіз показав, що Кондитерська корпорація «Рошен» користується одним з найпоширеніших способів пошуку партнерів на зовнішніх ринках — участь у семінарах, виставках. Наступним за розповсюдженістю є пошук партнерів через особисті зв'язки.

Філії компанії в основному зосереджені на території країни. Проте компанія «Рошен» поширила свою зовнішньоекономічну діяльність на ринках Литви та Угорщини. Фабрика у Литві увійшла до корпорації «Рошен» у 2006 році і спеціалізується на виробництві карамельної продукції. З 1 квітня 2015 р «Рошен» розширила географію своєї освітньої програми і запустила проект у Литві.



### РОЗДІЛ 3.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПОШУКУ ТА ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН КОМПАНІЇ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення методики вибору та оцінки потенційних міжнародних партнерів Кондитерської корпорації «Рошен»

Сучасні економічні реалії висувають жорсткі вимоги до всіх учасників ринкових відносин. З метою посилити свої конкурентні позиції підприємства все частіше звертаються до сучасних форм довгострокових взаємовигідних відносин – партнерства.

Багаторівневий характер взаємодії господарюючих суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до пошуку партнерів підприємства. Це обумовлено мінливими умовами господарювання, а відтак, і тим фактом, що партнерські відносини та засади їх формування також динамічно змінюються.

Визначення мети партнерства залежить від напрямку діяльності самого підприємства й тих аспектів діяльності та функціонування, які воно прагне покращити. Таким чином, можна стверджувати, що існує прямий зв'язок між цілями та напрямками партнерства, які визначають досягнення результату партнерських відносин за умови послідовного критеріального вибору партнера та укладання з ним відповідної форми партнерства.

Вибір потенційного партнера у великому ступені залежить від характеру зовнішньоторговельної операції і від предмета угоди. Вибираючи країну, поряд з економічними міркуваннями, враховують характер торгово-політичних відносин з цією країною. Перевага віддається тим, з якими є нормальні ділові відносини, підкріплені договірно-правовою основою, і які не допускають по відношенню до нашої країни дискримінації.

Для пошуку партнерів є низка методів:

- вивчення ринку у формі кабінетного дослідження, або шляхом проведення обстеження;
- вивчення наявних записів з метою пошуку «заморожених» і втрачених клієнтів;
- пошук потенційних клієнтів, які відгукуються на рекламні заходи компанії;
- «байдужий збір замовлень» — систематична робота на певній території: телефонні переговори в одних випадках з усіма компаніями (наприклад, на ринку офісного устаткування), в інших — із компаніями на певному сегменті ринку (наприклад, харчова промисловість);
- рекомендації клієнтів: починаючи від простої поради, із ким ще можна було б установити контакт, до рекомендації з використанням імені клієнта і посиланням на нього для того, щоб покупець, який сумнівається, міг вступити з ним у контакт для підтвердження інформації про ваше підприємство;
- зв'язок з окремими особами, які за своїм службовим становищем мають детальні знання в конкретних галузях промисловості і торгівлі про нові й існуючі підприємства, наприклад керуючі банків, працівники державних установ тощо;
- дослідження продукції для пошуку нових сфер і способів її використання, що відповідають запитам нових клієнтів і вимогам нових ринків [28].

Оскільки формування довгострокових взаємовигідних відносин і вибір для цієї мети партнерів складається з багатьох елементів, то і заходи щодо оцінки таких відносин мають бути комбінованими, щоб урахувати всі можливі чинники та складові.

Оцінка потенційного партнера та результативності партнерських відносин має бути ретельною і ґрунтовною, враховуючи відповідність

партнерів обраним критеріям і показникам оцінки.

Крім того, оцінка потенційних учасників партнерських відносин має відповідати їх професійним якостям як партнера і враховувати результативність функціонування та стан підприємства. Це буде служити показником їх професійності та надасть можливість налагодити спільну діяльність з партнером.

Таким чином, спираючись на результати дослідження, ми пропонуємо такий перелік заходів до оцінки професійної відповідності потенційних партнерів підприємства (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Заходи до оцінки професійної відповідності партнерів підприємств

Джерело: складено автором на основі [47]

На першому етапі відбувається постановка основної мети дослідження – вибір цілей формування партнерства, а вже на наступному кроці визначається причина необхідності оцінювання партнерів. За умов існування раніше встановлених партнерських відносин і неефективності їх реалізації метою може бути зміна партнера, перевірка існуючого партнера і порівняння з іншими суб'єктами відносин за обраними учасниками та напрямком формування відносин. Крім того, можливий вибір нового партнера – вперше.

Після визначення мети оцінювання з великої кількості підприємств, що діють на ринку, необхідно обрати ті, які з певних причин можуть цікавити підприємство і з якими підприємство співпрацює.

Наступний етап передбачає визначення критеріїв та обрання системи показників оцінки потенційних партнерів.

На основі проведеного аналізу зарубіжних і вітчизняних наукових джерел [12; 28; 63], в яких досліджувалися питання щодо критеріїв та показників оцінювання та вибору партнерів, було визначено п'ять основних груп критеріїв: маркетингові, фінансові, виробничі, технологічні та організаційні, які відповідають цілям формування партнерських відносин, і відповідні їм показники, використання яких дозволить підприємству оцінити професійність діяльності партнера та перспективи його розвитку.

Показники рекомендується розраховувати в динаміці – за три роки. Для подальшого визначення інтегрального показника слід розрахувати середні значення.

Наступним етапом оцінювання суб'єктів як партнерів підприємства є визначення інтегрального показника оцінки, за яким буде обрано можливого партнера підприємства. Для цього пропонується використати таксономічний аналіз, оскільки на основі методу таксономії можлива побудова

узагальнюючої оцінки складного об'єкта або процесу. Він дозволяє розрахувати інтегральний показник як синтетичну величину, утворену з усіх ознак – показників підприємств, які оцінюються як потенційні партнери.

При розрахунку таксономічного показника запропоновано алгоритм використання таксономічного аналізу, який є частиною заходів до оцінки потенційного партнера.

На початку аналізу застосовується матриця даних, яка є вихідними даними для оцінки партнерів та включає назви підприємств потенційних партнерів та відповідні до них значення показників за п'ятьма групами критеріїв, відібраних для оцінки партнерів підприємства. Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних, різних ознаках, одиницях виміру. Тому для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить звести всі одиниці виміру до відповідної безрозмірної величини, таким чином вирівнявши значення ознак.

Наступним кроком побудови кінцевого показника оцінки за допомогою таксономічного аналізу є проведення диференціації ознак. При цьому всі змінні – показники оцінки – поділяються на стимулятори та дестимулятори. Підставою для такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку підприємств – потенційних партнерів. Ознаки, що чинять позитивний вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, є стимуляторами, протилежні – дестимуляторами. Подібний поділ ознак є основою побудови вектора еталона.

Розрахунок таксономічного показника оцінки професійної відповідності партнера передбачає визначення відстані між окремими спостереженнями (показниками підприємств) і вектором еталоном. Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку інтегрального показника оцінки підприємства як партнера, його значення знаходяться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче отримане значення інтегрального показника оцінки партнера до 1, тим вища імовірність ефективного партнерства з цим підприємством.

За значеннями інтегрального показника можна провести ранжування підприємств щодо відповідності партнера обраними показниками оцінки. Таким чином, наступним заходом є формування списку, або так званого рейтингу партнерів. Після чого відбувається остаточний вибір партнера щодо формування з ним партнерських відносин і визначення форми цих відносин.

Використання запропонованих заходів до оцінки партнерів дає змогу оцінити кожного з можливих партнерів та на підставі результатів оцінки здійснити оптимальний вибір учасників партнерських відносин.

Проте, існує більш загальноживана схема оцінки відбору партнерів. У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють характеристики, які важливо враховувати при організації вибору партнера.

1. Ступінь солідності потенційного партнера. Під ступенем солідності підприємства розуміють кількісні показники діяльності, масштаб операцій, ступінь платоспроможності тощо. Для оцінки солідності підприємства можна використати й інші показники, такі як кількість зайнятих (в т. ч. в НДДКР), частка продукції, що цікавить, в загальному обсязі виробництва підприємства й галузі тощо.

2. Ділова репутація підприємства, яка визначається тим, наскільки воно добросовісно і скрупульозно виконує свої зобов'язання, який у нього досвід у конкретній сфері бізнесу, вміння вести переговори на цивілізованому рівні.

3. Досвід попередніх угод. За наявності рівних умов у потенційних партнерів перевага надається тому, хто добре зарекомендував себе при виконанні попередніх угод.

4. Позиції підприємства на зовнішньому ринку: чи є воно посередником, чи безпосереднім виробником (споживачем) продукції. Якщо підприємство є посередником, то слід серйозно підійти до вибору. Насамперед необхідно звернути увагу на його фінансове становище і, крім того, отримати інформацію про платоспроможність, з'ясувати характер товару, що продається, обсяг реалізації, наявність власної мережі збуту.

Важливо звернути увагу і на особисті якості посередника [63].

Як показало дослідження Кондитерська корпорація «Рошен» високо цінить партнерські відносини. Підприємство славиться на ринку своєю надійністю, відповідальністю перед партнерами, оперативністю вирішення завдань, завжди ставить перед собою мету – повністю задовольняти потреби споживачів, бути лідером якості обслуговування.

Для докладного вивчення потенційних підприємств-партнерів потрібна відповідна інформація. Процес відбору підприємств, які є потенційними партнерами, включає в себе наступні етапи. Насамперед, потрібно сформулювати список тих підприємств, які могли б стати партнерами, після того провести оцінку відповідності інтересів потенційних партнерів, наступним кроком буде - оцінка загальної відповідності підприємств, які могли б стати партнерами, і на завершення оцінюється готовність потенційних підприємств до співпраці.

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.

Враховуючи соціально-економічні та політичні диспропорції у Донецькій та Луганській обл., у яких у попередні роки вироблялося до 180 тис.т. кондитерської продукції (близько 18% від загального обсягу виробництва в Україні), а також заборону Росії імпорту українських кондитерських виробів, виробництво кондитерських виробів почало скорочуватись. Серед причин падіння виробництва слід виділити і запровадження республікою Білорусь режиму ліцензування імпорту кондитерських виробів, яке заблокувало доступ українських кондитерських виробів до білоруського ринку шляхом штучного здорожчання української продукції. Саме тому ми вважаємо, що доцільним у цій ситуації буде залучення іноземних партнерів, що посприятиме ефективній діяльності та успішному закріпленню на зовнішніх

ринках.

З-поміж ряду країн сусідів, ми пропонуємо звернути увагу на кондитерський ринок Польщі. Адже Україну та Польщу об'єднує не лише спільна історія багатьох періодів, а й споріднені мови та схожі культурні традиції. Все це сприяє налагодженню тісних контактів. Економічний розвиток обох країн, природні багатства та сформована структура економіки відкривають широкі перспективи для кооперації та торгівлі. До цього треба додати фактор, що набуває дедалі більшого значення у глобальній економіці, - транзитне розташування обох держав на важливих шляхах континентального проходження товарів.

У світовому масштабі Польща не виділяється ні розмірами території чи чисельністю населення, ні економічною потужністю. Але на теренах Європи її ресурсний потенціал, економічна й політична роль досить помітні. За європейськими мірками вона перебуває серед найбільших держав за площею (майже дорівнює розмірам Німеччини) і чисельністю населення (ненабагато поступаючись Іспанії). Але більш важливою є економічна роль Польщі в Європі [66].

На даному етапі роботи ефективним інструментом опису польського ринку є використання PEST-аналізу. Він включає характеристику таких факторів: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні.

**Таблиця 3.1 - PEST-аналіз польського ринку**

Правові та політичні фактори	Економічні фактори
1. Політична стабільність.	1. Польща є 20-ю у світі за величиною ВВП, у 2011 році - 757 171 мільярдів доларів.
2. Низький ризик виникнення революцій, воєн, мітингів.	2. Низький темп інфляції (приблизно 3% щороку).
3. Інвестиційна привабливість країни, у зв'язку з вступом у ЄС.	3. Середня заробітна плата складає 800 євро.
4. Членство у Митному Центрально-європейському союзі (ЦЕФТА), НАТО, ОЕСР, СОТ.	4. Можливість імпортувати більш дешеву сировину з України.
5. Стабільність та гарантії виконання	



законодавства. 6. Активна зовнішня політика спрямована на тісні відносини з Україною. 7. Лобювання інтересів України на шляху до вступу у Митний союз з ЄС. 8. Низький рівень корупції	5. Широкі перспективи залучення оборотних коштів серед місцевих інвесторів, для розвитку польської кондитерської галузі. 6. Податкові вільги, для виробників харчових продуктів ПДВ складає 8%
---	---

**Продовження таблиці 3.1**

Технологічні і технічні фактори	Соціальні фактори
1. Високі стандарти якості сировини та готових кондитерських виробів. 2. Автоматизація процесі виробництва. 3. Модернізація виробничих потужностей. 4. Розробки і впровадження ресурсозберігаючих (енергозберігаючих) технологій.	1. Високий платоспроможний попит на продукцію, що випускається. 2. Оновлені стандарти охорони праці. 3. Популяризація здорового харчування серед населення, боротьба з ожирінням. 4. Здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

Джерело: складено автором на основі [66]

Отже, виходячи з результатів PEST - аналізу можна сказати, що польське середовище для нової діяльності «Рошен» є достатньо привабливим, економічному зростанню сприяє відкрита зовнішня політика співпраці між Україною та Польщею.

На польському ринку кондитерських виробів переважають товари міжнародних компаній, таких як Nestle, Ferrero, Mars, Storck, Haribo їхня сукупна доля на ринку 65%. В меншості представлені товари польських брендів, наприклад таких компаній як Jutrzenka, Wawel, Mieszko, Solidarnosc, Wedel, решта 18% ринку зайнята дрібними виробниками.

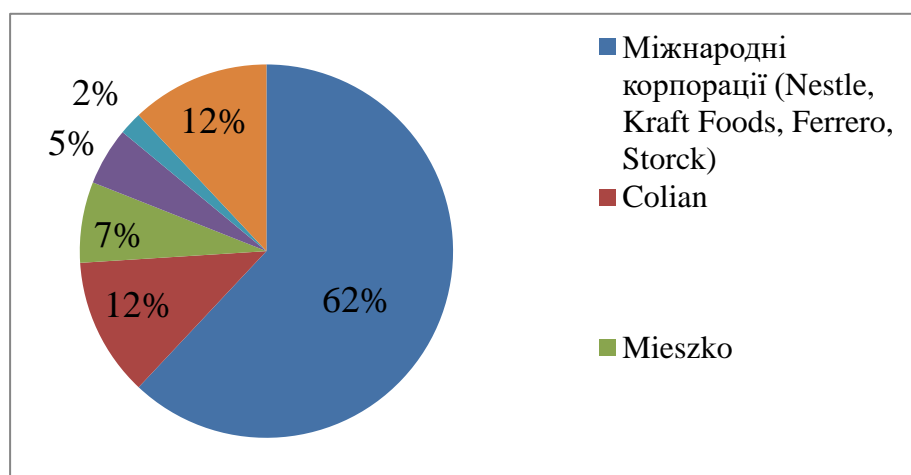


Рис. 3.2. Розподіл часток між компаніями на польському кондитерському ринку [59]

Зданих рисунку спостерігаємо, що більшість кондитерських виробів на ринку представлені саме міжнародними виробниками. Тому очевидно, що польські компанії існують під значним впливом транснаціональних компаній. Тому зараз ведеться активне обговорення питання про злиття між деякими компаніями з метою підсилення авторитету польських виробників.

Вихід корпорації «Рошен» на ринок Польщі полягає у створенні спільного підприємства. У такому разі необхідно об'єктивно враховувати переваги не тільки української компанії, але і польської сторони. В глобальному масштабі українсько-польська кооперація поєднає у собі такі вигоди для обох сторін: використання дешевої і водночас достатньо якісної української сировини, що підтверджується міжнародними сертифікатами якості, з безперешкодним доступом польської компанії до ринків європейських країн. У більш конкретному ракурсі для «Рошен» відкриваються такі перспективи, як просування продукції на європейський ринок під маркою відомого бренду, подолання економічних бар'єрів між Україною та Європою завдяки тому, що Польща входить у європейський митний союз, розробка нових товарів шляхом обміну знаннями та досвідом спеціалістів, доступ до існуючих ринків і каналів збуту. Польська сторона отримає такі переваги: зниження виробничих витрат завдяки можливості

використання додаткових ресурсів, вихід на новий, перспективний ринок країн СНД, фінансова підтримка і взаємний розподіл економічних ризиків, що є дуже важливим у розвитку капіталомісткої кондитерської галузі.

В якості можливого потенційного партнера ми пропонуємо обрати відому польську компанію “Colian”. Вибір компанії для створення спільного підприємства з «Рошен» обумовлений таким чинниками:

- “Colian” має багаторічний досвід роботи в кондитерській галузі;
- на польському ринку солодощів компанія займає стійку лідерську позицію;
- кондитерська група “Colian” об’єднує в собі чотири популярні бренди, визнані споживачами;
- обидві компанії мають схожий асортимент товарів;
- продукція “Colian” має попит за межами Польщі та успішно експортується у країни Європи;
- компанія була нагороджена престижним титулом «Перлина польської економіки» у 2009 році за реалізацію успішної корпоративної політики та стратегії розвитку, що призвела до лідерства серед найбільш динамічних і ефективних підприємств у Польщі.

“Colian” - відкрите акціонерне товариство, польський виробник кондитерської продукції, що працює під брендами Jutrzenka, Goplana, Kaliszanka і Zioiorex. Поєднання багатого досвіду, технологій та потенціалу кваліфікованих спеціалістів дозволило компанії досягти позиції одного з найбільших кондитерських виробників на польському ринку (доля ринку складає 12%). “Colian” налічує більше 2000 співробітників, що працюють на заводах в містах Познань, Каліш, Бидгощ і Вискоти. Підприємство виробляє близько 250 видів кондитерських виробів, спецій, чаю. Кондитерський асортимент включає таку продукцію: шоколад, печиво, вафлі, цукерки карамельні, горіхи та родзинки у шоколадній глазури, желе [57].

Компанія веде активну зовнішню політику, екпортує продукцію в країни ЄС, а також у Центральну та Східну Європу, в Сполучені Штати,

Канаду і на Близький Схід. Продукція компанії не представлена на українському ринку та дуже перспективному ринку Росії. Це є вагомою підставою для “Colian” звернути увагу на доцільність співтовариства з українською компанією «Рошен».

Таким чином «Рошен» має всі підстави запропонувати компанії “Colian” об’єднати зусилля шляхом створення спільного підприємства “Roshen – Jutrzenka”. Внесок у створення нової компанії буде рівномірно розподілений між сторонами і складатиме по 50% від кожної компанії, відповідно прибуток, отриманий компанією, ділитиметься пропорційно долям учасників. З польської сторони будуть надані виробничі потужності на польському заводі “Colian” в місті Каліш, з української сторони буде надходити сировина, також буде створений відділ розробки та вдосконалення, у якому працюватимуть спеціалісти з обох країн.

3.2. Виставкова діяльність, як ефективний спосіб пошуку міжнародних партнерів в контексті виходу на зовнішні ринки

На сучасному етапі розвитку національної економіки для промислових підприємств надзвичайно актуальним є розширення існуючих національних ринків збуту та вихід на нові міжнародні ринки. У цьому напрямку ефективним інструментом інтегрованих маркетингових комунікацій є виставкові заходи, що проводяться на міжнародному рівні. Однак, для ефективної участі у конкретному заході підприємствам необхідно використовувати всі його можливості, зосереджуватись на унікальності виставкового потенціалу та чітко визначитись з цілями участі.

Виставки займають особливе місце в арсеналі засобів рекламного впливу, так як вони представляють дуже широкі можливості демонстрації виробів, що рекламуються для встановлення прямих контактів безпосередньо з покупцями та продавцями.

Проект Закону України «Про виставкову діяльність в Україні» трактує

поняття виставки наступним чином [69].

Виставка — організована за допомогою виставкового підприємства демонстрація експонентами своєї продукції, яка проводиться на певних площах у визначений термін з метою пошуку партнерів для укладення угод.

Участь у виставках займає важливе місце у маркетинговій діяльності підприємства. Основною рисою є можливість представити покупцям продукцію чи послугу в справжньому вигляді, а також у дії. Особисті контакти між представниками підприємства і потенційними покупцями дозволяють сформувати майбутні ділові відносини. Вміла виставкова діяльність відіграє не меншу, а іноді й вагомішу роль, ніж публікація реклами в пресі та на телебаченні. Робота виставки буде ефективною лише в тому випадку, коли вона ведеться чітко за планом та цілеспрямовано. Один із основних етапів – це просування продукції. На міжнародному рівні необхідна не просто реклама, а передусім участь у міжнародних виставках, які дають можливість привернути увагу не до одного конкретного продукту, а до підприємства загалом.

Кожний продукт, який з'являється на ринку, має декілька етапів життєвого циклу – з моменту виведення його на ринок до зняття з виробництва, що потребує розробки нового продукту для подальшої участі у виставкових заходах.

Процес участі підприємства у роботі виставки можна умовно поділити на ряд етапів:

- 1) прийняття принципового рішення про участь у виставці;
- 2) визначення цілей участі підприємства у роботі виставки;
- 3) вибір конкретної виставки, в роботі якої буде брати участь підприємство;
- 4) підготовчо-організаційний період;
- 5) розробка тематичного плану експозиції та кошторису участі у виставці;

- б) робота у ході функціонування виставки;
- 7) підведення підсумків участі підприємства у роботі виставки [37].

Підстави, достатні для участі підприємства у виставках, диференціюються залежно від виду підприємства, його розмірів, типу виставки, місця і періоду її проведення, а також складу відвідувачів. У будь-якому випадку вони повинні відповідати глобальним цілям підприємства, бути систематизовані в ієрархічному порядку на підставі принципу перевернутої піраміди, супроводжуватися конкретним планом їх реалізації і точними критеріями для контролю міри досягнення кожної з них окремо.

Прийняття рішення підприємства про участь у виставці є одним із елементів управління виставковою діяльністю, що ґрунтується на визначенні факторів, які впливають на це рішення. Такими факторами є місія та цілі підприємства, дії на ринку та зміни потенціалу підприємства. Також на прийняття рішення про участь впливають стратегія підприємства, дані SWOT-аналізу (Табл. 3.2., розміщена у Додатку А), позиція підприємства на ринку. Дуже суттєвим є врахування ризиків участі та вартості виставкового проекту. Стратегічне планування участі підприємства у виставкових заходах включає: визначення місії підприємства; формулювання цілей і завдань функціонування підприємства; оцінку і аналіз зовнішнього середовища та внутрішньої структури; розробку і аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії.

Місія підприємства як головний фактор вказує на сутність діяльності підприємства, формулює принципи його діяльності та розкриває призначення провідних підрозділів, а також містить ціннісні орієнтації підприємства та перспективність його роботи. Місія є глобальним та концептуальним поняттям.

Від неї залежить можливість організувати більш дієве керування підприємством, оскільки вона є основою розробки цілей підприємства, встановлює спрямування розвитку, забезпечує стандарти для розподілу ресурсів та створює базу для оцінки їх використання і визначає для

співробітників сенс їхньої діяльності.

Цілі, які виходять з місії підприємства, мають конкретний вимірюваний результат. Вони є критерієм для подальшого прийняття рішень керівництвом підприємства. Чітке формулювання місії та цілей підприємства становить основу для формування корпоративної стратегії, тому їхня недостатня розробка може призвести до стратегічних прорахунків у діяльності підприємства.

Основними цілями підприємства можуть бути: 1) забезпечення норми повернення інвестицій; 2) приріст капіталу акціонерів; 3) збільшення частки ринку; 4) забезпечення норми рентабельності продажу, виробництва, інвестицій тощо; 5) підвищення іміджу підприємства; 6) підвищення якості продукції тощо.

Відсутність чітко сформульованих цілей підприємства призводить до того, що:

- цільове управління замінюється функціональним, тобто не чітко визначаються межі дій співпрацівників;
- нераціонально використовуються ресурси підприємства;
- відсутня корпоративна свідомість та культура (працівники не зацікавлені добре працювати, а кваліфіковані починають звільнятися);
- відбувається розмиття комерційної функції;
- кожен працівник починає ставити для себе власні цілі та наслідок
- іде розкрадання і втрата керованості підприємством.

Цілі участі підприємства у виставкових заходах повинні узгоджуватись з продуктовою стратегією підприємства. Отже, якщо мета підприємства – вихід на нові та важкодоступні міжнародні ринки, тоді цілями участі можуть бути презентація самого підприємства та пошук інформації стосовно ринку.

Якщо метою підприємства є збільшення частки ринку, тоді цілями участі можуть бути організація контактів та пошук нових партнерів з різних географічних регіонів, запровадження нових умов за торговими угодами тощо. Рішення про участь підприємства у виставці має супроводжуватись

розробленням конкретної програми виставкової діяльності.





Рис. 3.3. Стратегія участі підприємства у виставкових заходах  
Джерело: складно автором на основі [39]

Ця програма безпосередньо виникає з маркетингової політики підприємства, яка відображає його перспективи та очікування. Чітка та заздалегідь визначена програма виставкової діяльності є важливою частиною вдалої участі підприємства у виставці.

Цілі участі підприємства у виставці повинні бути чітко окреслені. На рис. 3.3. представлена стратегія участі підприємства у виставкових заходах (ВЗ).

Стратегія участі підприємства у виставкових заходах – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток внутрішнього та зовнішнього середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокові цілі, а також шляхи і правила прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Отже, ключовими моментами при розробці стратегії участі підприємства у виставці є:

- стратегія участі має відповідати цілям участі, які, в свою чергу, узгоджуються зі стратегією та загальними цілями підприємства і не суперечать її місії;
- підприємство повинно відповісти на питання, як готуватись до участі, на що варто звернути першочергову увагу, що потрібно знати для організації експозиції на виставці та які особливості участі;
- підприємство має орієнтуватись на свою цільову аудиторію.

Важливість головної переваги для розробки стратегії визначається тим, що вона: 1) підсилює здатність підприємства знаходити певні ринкові можливості; 2) може забезпечити підприємству конкурентну перевагу на

ринку; 3) може стати основою стратегії.

При розробці стратегії участі у виставці варто знати відповіді на такі питання: що означає для підприємства бути учасником чи відвідувачем виставки і які цілі при цьому переслідуються; на що потрібно звернути увагу; що варто знати; як організувати експозицію і рекламу фірми на виставці; які особливості виставкової діяльності в даному регіоні.

Визначивши цілі, слід провести повний аналіз минулої виставки, де представники підприємства виступали ще як відвідувачі, або спостерігачі за іншими конкурентами. Особливе значення має аналіз джерел інформації щодо виставкових заходів, а саме: каталогу минулих виставок, обліку відвідувачів, «відгуку очевидців».

Існує дві головні умови прийняття правильного рішення:

1. Власний продукт підприємства-експонента повинен відповідати темі виставки та бути присутнім у номенклатурі організатора.
2. Виставка повинна бути орієнтована на окреслену цільову аудиторію.

Зіставивши усі дані, керівництво підприємства приймає рішення щодо участі у виставково-ярмаркових заходах. Для того щоб найбільш оптимально обрати виставку, пропонуємо методику бальної оцінки, яка передбачає три етапи.

1. Потрібно вибрати та ранжувати основні цілі участі. Список цілей має бути якомога повнішим. Так, цілями участі у виставці можуть бути такі:

- знайти нові ніші на ринку;
- дослідити конкурентоздатність підприємства/продукції;
- оцінити експортні можливості продукції;
- одержати інформацію про ситуацію в галузі;
- обмінятися досвідом;
- продемонструвати наміри про співробітництво;
- взяти участь у заходах для фахівців;

- з'ясувати тенденції розвитку ринку;
- зацікавити нові ринки продукцією;
- поєднати участь у промисловій виставці з додатковими заходами (конференції, семінари, екскурсії на підприємства);
- вступити в конкурентні відносини;
- отримати прибуток [60].

Список цілей можна розширити, розглядаючи виставку крізь елементи комплексу маркетингу.

Так, цілями виставки з боку товарної політики можуть бути дослідження реакції на дослідні зразки новітньої продукції, ознайомлення з інноваціями у виробництві, розширення асортименту продукції, перевірка того, як сприймає ринок асортимент продукції підприємства. Цілями виставки з точки зору цінової політики – визначення кола для маневрування цінами, пропонування такого об'єму продукції, що відповідає місткості ринку. З точки зору комунікативної та розподільчої політики: поповнення бази потенційних клієнтів; збільшення популярності підприємства; перейняття досвіду у галузі ринкових досліджень та мистецтва продажу; налагодження відносин зі ЗМІ; розширення збутової мережі; знаходження нових торгових агентів або дилерів тощо.

Вибір і ранжування цілей участі у виставці повинні здійснювати спеціалісти, які визначають маркетингову стратегію підприємства. На результат можуть впливати не більше 8-10 цілей. Після цього потрібно отримати значення відносної ваги кожної цілі. Відносна вага цілі  $i$ -го рангу визначається за формулою:

$$r_i = \frac{q+1-i}{\sum i} \quad (1)$$

де  $q$  – кількість відібраних цілей.

При цьому потрібно, щоб задовольнялась умова:  $\sum r_i = 100$ .

2. Бальна оцінка досяжності цілей участі проводиться шляхом опитування експертів особисто чи по телефону. Основними вимогами до експертів є те, що вони повинні бути багаторазовими учасниками виставки, тематика якої відповідає діяльності підприємства. Експертами є фахівці досліджуваного підприємства, підприємств-партнерів, інших організацій, працівники служб маркетингу професійних журналів, які працюють на виставках та інші спеціалісти. Якщо є сім експертиз, які дають близькі результати, процес опитування можна припинити. Пропонується застосовувати наступну бальну шкалу оцінки досяжності цілей: (від 0 – взагалі не досяжна, до 100 – абсолютно досяжна).

3. Оцінка відповідності виставки визначається індексом придатності ADA (adaptability) шляхом множення відносної ваги цілей на значення їхньої досяжності з подальшим їх сумуванням. Для подальших розрахунків значення індексу ADA досяжності цілі ( $k_i$ ) необхідно привести до шкали від 0 до 1 діленням отриманих балів на 10000.

Згідно з цією методикою сформульовано та проранжовано цілі участі підприємства «Рошен» у майбутніх виставках. Найважливішими є цілі, які наведено у першій колонці табл. 3.3. Оскільки на кінцевий результат за даною методикою впливає не більше 8 цілей, відібрані основні цілі, які поставлені у порядку вагомості. Відносну вагу кожної цілі визначено за формулою 1. Оцінка значення досяжності цілі проводилась шляхом опитування експертів даного та інших підприємств.

За наведеними даними у табл. 3.3. розраховано індекс придатності ADA (adaptability), який складає 0,746. Це свідчить, що виставка відповідає цілям підприємства. Беручи участь у ній, підприємство зможе реалізувати цілі товарно-продуктової стратегії. Зіставляючи цей показник ADA з такими ж показниками інших виставок, можна отримати корисні дані, що суттєво полегшують та прискорюють процес прийняття рішення про участь у тій чи іншій виставці.

Таблиця 3.3.

## Розрахунок індексу відповідності виставки цілям корпорації «Рошен»

<i>Мета участі</i>	<i>Ранг цілі за важливістю, <math>i</math></i>	<i>Відносна вага цілі, <math>r_i</math></i>	<i>Значення Досяжності цілі (1-100), <math>k_i</math></i>	$(r_i \times k_i)$
Поповнення бази потенційних клієнтів	1	28,4	90	2556
Збільшення обсягу реалізації продукції	2	21,0	85	1785
Підвищення іміджу підприємства	3	14,4	80	1152
Отримання інформації про конкурентів	4	11,6	65	754
Встановлення переваги клієнтів	5	10,7	70	749
Знаходження нових постачальників	6	7,1	15	106,5
Дізнатись ринкові новинки	7	4,5	60	270
Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства	8	2,3	40	92
$q = 8$	$\sum i = 36$	$\sum q_i = 100$	—	$ADA = (r_i \times k_i) / 10000 = 0,746$

Джерело: складене автором на основі [70]

Для того, щоб найбільш оптимально обрати виставку, запропоновано методику бальної оцінки, яка проводиться шляхом опитування експертів з подальшим розрахунком індексу придатності ADA (adaptability). Зіставляючи цей показник ADA з такими ж показниками інших виставок, можна отримати корисні дані, що суттєво полегшують та прискорюють процес прийняття рішення про участь підприємства у виставці.

Продукція «Рошен» регулярно експонується на ярмарках та виставках. За участь у конкурсі «Вибір року 2002» «Рошен» одержав перемогу у номінації «Карамель року», а за участь у фестивалі-конкурсі «Вибір року 2003» –перемогу у номінаціях «Карамель року», «Шоколадно-вафельний торт року».

З 2000 року щорічно Корпорація «Рошен» брала участь у Міжнародній виставці кондитерських та бісквітних виробів ISM – International Sweets and

Biscuits Fair Cologne (Німеччина), яка вважається найбільш престижною в своїй галузі.

Корпорація «Рошен» у 2004-2016 роках також брала участь у міжнародних виставках кондитерських виробів: «ALL CANDY EXPO» (США); «Sweets and Snacks», «HOFEX», «SIAL» (Китайська Народна Республіка); «Sweets and Snacks Middle East», «Gulfood» (ОАЕ); Salon du Chocolat (Швейцарія); «Baghdad International Fair 42» (Республіка Ірак).

З метою просування «Рошен» організовувались різноманітні публічні, культурні, освітні та соціальні заходи.

Отже, провівши аналіз вибору та пошуку потенційних партнерів корпорації «Рошен», можна зробити висновок, що підприємство постійно бере участь в міжнародних заходах та провадить активну рекламну політику з метою пошуку міжнародних партнерів. На даному етапі «Рошен» має високий ступінь відомості та високий рівень визнання у суспільстві, що підтверджується результатами опитування та дослідженнями, які проводилися різними методами у всіх регіонах України серед визначеного кола споживачів. Тому на ринку України вони вже не ставлять мету довести свої переваги, адже компанія вже має добру репутацію серед посередників та довіру споживачів. Тож корпорація «Рошен» поступово нарощує об'єми збуту та активно працює в напрямку покращення зовнішньоекономічної діяльності та залучення міжнародних партнерів.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, можна зробити висновок, що задля покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно стратегічно підходити до розроблення методики вибору та оцінки пошуку потенційних партнерів.

Відзначимо, що серед пошуку партнерів виділяють такі методи як: вивчення ринку у формі кабінетного дослідження, або шляхом проведення обстеження; вивчення наявних записів з метою пошуку "заморожених" і втрачених клієнтів; пошук потенційних клієнтів, які відгукуються на рекламні заходи компанії; "байдужий збір замовлень"; рекомендації клієнтів; зв'язок з окремими особами; дослідження продукції для пошуку нових сфер і способів її використання, що відповідають запитам нових клієнтів і вимогам нових ринків.

Враховуючи необхідність проведення ретельного аналізу оцінки потенційних партнерів, з метою формування довгострокових та ефективних партнерських відносин потрібно проводити; нами запропоновано наступні етапи оцінки: визначення мети оцінки партнерів; вибір або зміна партнера; вибір суб'єктів оцінювання та формування списку можливих партнерів залежно від напрямку партнерства; визначення критеріїв та переліку показників оцінювання; розрахунок середніх показників оцінки партнерів за 3 роки; проведення таксономічного аналізу для оцінки партнерів і визначення інтегрального показника оцінки партнера; побудова рейтингу підприємств на основі інтегрального показника оцінки партнерів; вибір партнера за позицією підприємства у рейтингу партнерів.

Обґрунтовано обрання в якості потенційного партнера відомої польської компанії "Colian", з метою підсилення ринкових позицій корпорації «Рошен» на польському ринку. Вибір зумовлений такими чинниками як: багаторічний стаж роботи, стійка лідерська позиція, схожість асортименту з корпорацією «Рошен», попит продукції та ін. Доведено, що

«Рошен» має всі підстави запропонувати компанії «Colian» об'єднати зусилля шляхом створення спільного підприємства «Roshen – Jutrzenka».

Обґрунтована необхідність активізації виставкової діяльності, як однієї з ефективних способів пошуку міжнародних партнерів є виставкова діяльність. Актуалізовано, що робота виставки буде ефективною лише в тому випадку, коли вона ведеться чітко за планом та цілеспрямовано. Один із основних етапів – це просування продукції. На міжнародному рівні необхідна не просто реклама, а передусім участь у міжнародних виставках, які дають можливість привернути увагу не до одного конкретного продукту, а до підприємства загалом. Серед основних цілей виставкової діяльності виділяють: 1) забезпечення норми повернення інвестицій; 2) приріст капіталу акціонерів; 3) збільшення частки ринку; 4) забезпечення норми рентабельності продажу, виробництва, інвестицій тощо; 5) підвищення іміджу підприємства; 6) підвищення якості продукції тощо. Беручи участь у виставці, підприємство «Рошен» зможе реалізувати цілі, які посприяють закріпленню компанії на зарубіжних ринках.

Відзначиво, що продукція «Рошен» регулярно експонується на ярмарках та виставках. Корпорація «Рошен» у 2004-2016 роках також брала участь у міжнародних виставках кондитерських виробів: «ALL CANDY EXPO» (США); «Sweets and Snacks», «HOFEX», «SIAL» (Китайська Народна Республіка); «Sweets and Snacks Middle East», «Gulfood» (ОАЕ); Salon du Chocolat (Швейцарія); «Baghdad International Fair 42» (Республіка Ірак).



## ВИСНОВКИ

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

За результатами проведеного дослідження було встановлено, що нині відсутнє єдине трактування терміну «партнерство». Проаналізувавши погляди науковців щодо трактування цього поняття, ми розглядаємо «партнерство» як добровільну співпрацю рівноправних суб'єктів, об'єднаних спільними цілями з метою досягнення визначених результатів з укладанням письмової або усної домовленості, яка є підставою встановлення партнерських відносин.

Для успішної й ефективної операційної діяльності підприємства важливим є дотримання всіх етапів організації ЗЕД та виконання всіх завдань. Для досягнення даної мети необхідна ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, залежить від багатьох чинників: зовнішні: рівень економічної свободи продавців та покупців, конкуренція, величина ризиків, форми економічної політики держави; внутрішні: розмір підприємства та характер зовнішньоекономічної діяльності, ступінь диверсифікації, досвід, структура управління.

Встановлено, що 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.

Об'єктом дослідження обрано Кондитерську корпорацію «Рошен». Кондитерська корпорація «Рошен» — один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 355 тисяч тон на рік. Позиція компанії достатньо висока, «Рошен» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку.

Проведений аналіз показав, що корпорація має стійке фінансове положення. Більшість фінансово-економічних показників мають позитивну динаміку руху. Власний капітал збільшився за рахунок збільшення резервного капіталу та нерозподіленого прибутку. Проте, наявність дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про недоліки в роботі підприємства. Аналіз доходів та витрат виявив, що їхні показники зросли. В 2015 році доходи переважали над витратами і фінансовим результатом діяльності підприємства був прибуток у розмірі 39,3 тис грн. В 2016 році доходи також переважали над витратами і підприємство отримало прибуток 50,4 тис. грн. Рентабельність активів підприємства і зменшилась, але за рахунок вкладень власного капіталу та підвищення якості продукції рентабельність підприємства, загалом, залишилась сталою.

Встановлено, що кондитерська корпорація «Рошен» користується одним з найпоширеніших способів пошуку партнерів на зовнішніх ринках — участь у семінарах, виставках. Наступним за розповсюдженістю є пошук партнерів через особисті зв'язки.

Нині продукція корпорації представлена у 35 країнах світу. Філії компанії в основному зосереджені на території країни. Компанія «Рошен» поширила свою зовнішньоекономічну діяльність на ринках Литви та Угорщини. Фабрика у Литві увійшла до корпорації «Рошен» у 2006 році і спеціалізується на виробництві карамельної продукції. З 1 квітня 2015 р

«Рошен» розширила географію своєї освітньої програми і запустила проект у Литві.

Враховуючи необхідність проведення ретельного аналізу оцінки потенційних партнерів, для формування довгострокових та ефективних партнерських відносин потрібно проводити, нами запропоновано наступні етапи оцінки: визначення мети оцінки партнерів; вибір або зміна партнера; вибір суб'єктів оцінювання та формування списку можливих партнерів залежно від напрямку партнерства; визначення критеріїв та переліку показників оцінювання; розрахунок середніх показників оцінки партнерів за 3 роки; проведення таксономічного аналізу для оцінки партнерів і визначення інтегрального показника оцінки партнера; побудова рейтингу підприємств на основі інтегрального показника оцінки партнерів; вибір партнера за позицією підприємства у рейтингу партнерів.

Обгрунтовано обрання в якості потенційного партнера відомої польської компанії “Colian”, з метою підсилення ринкових позицій корпорації «Рошен» на польському ринку. Вибір зумовлений такими чинниками як: багаторічний стаж роботи, стійка лідерська позиція, схожість асортименту з корпорацією «Рошен», попит продукції та ін. Доведено, що «Рошен» має всі підстави запропонувати компанії “Colian” об'єднати зусилля шляхом створення спільного підприємства “Roshen – Jutrzenka”.

Доведена необхідність активізації виставкової діяльності, як однієї з ефективних способів пошуку міжнародних партнерів є виставкова діяльність. Актуалізовано, що робота виставки буде ефективною лише в тому випадку, коли вона ведеться чітко за планом та цілеспрямовано. Один із основних етапів – це просування продукції. На міжнародному рівні необхідна не просто реклама, а передусім участь у міжнародних виставках, які дають можливість привернути увагу не до одного конкретного продукту, а до підприємства загалом. Серед основних цілей виставкової діяльності виділяють: 1) забезпечення норми повернення інвестицій; 2) приріст капіталу акціонерів; 3) збільшення частки ринку; 4) забезпечення норми

рентабельності продажу, виробництва, інвестицій тощо; 5) підвищення іміджу підприємства; 6) підвищення якості продукції тощо. Беручи участь у виставці, підприємство «Рошен» зможе реалізувати цілі, які посприяють закріпленню компанії на зарубіжних ринках.

Відзначимо, що нині продукція «Рошен» регулярно експонується на ярмарках та виставках. Корпорація «Рошен» у 2004-2016 роках також брала участь у міжнародних виставках кондитерських виробів: «ALL CANDY EXPO» (США); «Sweets and Snacks», «HOFEX», «SIAL» (Китайська Народна Республіка); «Sweets and Snacks Middle East», «Gulfood» (ОАЕ); Salon du Chocolat (Швейцарія); «Baghdad International Fair 42» (Республіка Ірак).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. Україна і Польща - економічні аспекти співпраці // Економіка України. - 2005. - № 11. - С.82-85
2. Андрущенко Л. В. Державно-правове регулювання страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності. [Електрон. ресурс] / Л. В. Андрущенко – Режим доступу: <http://adminpravo.com.ua>
3. Багиев Г. Л. Оценка эффективности взаимодействия бизнес-субъектов в рыночных сетях / Г. Л. Багиев, Е. А. Боброва, В. И. Катенев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 139 с.
4. Байда Н. В. Ризики зовнішньоторговельної діяльності [Текст] Н. В. Байда // Фінанси України. – 2002. - № 11. – С. 44 – 48.
5. Бичківский А.С. Недокапитализированная экономика. // Зеркало недели. – 2004. - №14. – С. 3 – 36.
6. Варналій З.С., Сизоненко В.О. Основи підприємницької діяльності: Підруч. для учнів 10-11 кл. загальноосвіт. шк., ліцеїв та гімназій / З.С. Варналій, В.О. Сизоненко. – К.: Знання України, 2004. – 404 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии - М.: Экономика, 1996.
8. Внешнеэкономическая деятельность: Учеб. пособие. – Минск: Выш. шк., 1997. – 207 с.
9. Герасимчук З.В., Горбач Л.М. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник. – Луцьк: Надстир'я, 2001. – 328 с.
10. Гетьман О.О., Шаповал В.М. "Економіка підприємства": Навч. посіб. Для студентів вищих закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. - 488с.
11. Городилов В. А. Обоснование критерия эффективности взаимодействия бизнес-субъектов в рыночных сетях / В. А. Городилов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2 (26) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2022>

12. Гребешкова О. М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2008. – С. 108 – 112.
13. Дані, щодо харчової промисловості Польщі [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.foodfrompoland.pl](http://www.foodfrompoland.pl).
14. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн / Пер. с англ. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с.
15. Домрачева М. 14 місць, у яких ховаються ваші гроші [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://europa-torgivlia.org.ua/news102/>
16. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2002. - 172 с.
17. Дубинець Ю. Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства. [Електрон. ресурс] / Ю. Дубинець – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
18. Економіка підприємства: Підручник. За ред. акад. С.Ф. Покропивного. 2-е вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
19. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук., проф. С.Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2003.
20. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / За ред. В.Д. Базилевича. – К.: Знання-Прес, 2001. – 581 с.
21. Загородній А. Г. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції : монографія / А. Г. Загородній, З. О. Коваль. – Львів : ЗУКЦ, ПП НВФ БіАРП, 2008. – 364 с.
22. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 29. – Ст. 377.
23. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с

24. Інформація щодо виробництва злакових батончиків [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.raisio.ru](http://www.raisio.ru).
25. Інформація щодо виробничої лінії шоколаду [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.chocolatfrey.com](http://www.chocolatfrey.com).
26. Карпенко М. О. Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. [Електрон. ресурс] / М. О. Карпенко, О. В. Захарченко – Режим доступу: <http://www.finance-library.com.ua/>
27. Карпінський Б.А. Фінансова система : навч. посіб. / Б.А. Карпінський, О.В. Герасименко. – К. : ЦНЛ, 2005. – 184 с.
28. Кахович Ю.А. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=448>
29. Киреев А.П. Международная экономика: Учеб. пособие: В 2-х ч. – Ч. 1. Международная микроэкономика: движение товаров и факторов производства. – М.: Междунар. отношения, 2000. – 416 с.
30. Ковальчук І.В. Реальна економіка: навчальний посібник з економіки підприємства. - К.: ВІПОЛ, 2004. - 393с.
31. Ковальчук С.В. Фінанси : навч. посіб. / С.В. Ковальчук, І.В. Форкун. – Львів : Новий Світ – 2000, 2006. – 568 с.
32. Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 406 с.
33. Колесников О.В. Історія грошей та фінансів : навч. посіб. / О.В. Колесников, Д.І. Бойко, О.О. Коковіхіна. – 2-ге вид., перероб і доп. – К. : ЦУЛ, 2008. – 140с.
34. Колосов А. Особенности иностранного инвестирования в Украине. // Бизнес-информ. – № 11. – 1998.
35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 1999. - 896 с.
36. Кривонос Р. Інтеграція велить не квапитись і не впадати у відчай

// Віче – 1996. – № 12. – С.96-101.

37. Критсотакис Л. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Ось-89, 1997.

38. Линдерт П. Экономика мирохозяйственных связей: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. О. В. Ивановой. – М.: Прогресс, 1992. – 520с.

39. Лукашова Л. В. Організація виставкової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНТЕУ, 2009. – 372 с.

40. Максименко Є. Шляхи активізації залучення іноземних інвестицій в Україну // Фінанси України. – №6. – 1998.

41. Маркетингове дослідження популярності бренду “Roshen” [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.touchpoll.com.ua](http://www.touchpoll.com.ua).

42. Методи оцінки привабливості фінансових інвестицій [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.finances-analysis.ru](http://www.finances-analysis.ru).

43. Мильнер Б.З. Теория организаций // Глава 27 международные совместные предприятия // <http://vuzlib.org/beta3/html/1/4344/4437/>

44. Міжнародні економічні відносини: Історія міжнародних економічних відносин: Підручник / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, О.В. Бутенко та ін. – К.: Либідь, 1992. – 191 с.

45. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини: Підр. / А. С. Філіпенко, С. Я. Боринець, В. А. Вергун та ін. – К.: Либідь, 1992. – 255 с.

46. Мних Є.В. Аналіз ділового партнерства у виробничій діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bit.ly/1JYUqb8>

47. Мурзабулатова О. В. Застосування таксономічного показника для оцінки ефективності державних корпоративних прав / О. В. Мурзабулатова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5 (15). – С. 222 – 227.

48. Немцов В.Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. - 560 с.

49. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 948 с.



50. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 465-484.
51. Новошинська Л.В. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / Л.В. Новошинська. К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 176 с.
52. Огвоздін В.Ю. Управління якістю.: Основи теорії та практики: Підручн. для вузів.- вид. 2-е, доп. і перероб.- М.: Економіка, 2000.
53. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. – 2-ге видання, - К.:КНЕУ, 2008 р. – с. 5-22
54. Опитування серед польського населення щодо вживання кондитерських виробів [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.millwardBrown.com](http://www.millwardBrown.com).
55. Орлова О.А. Франчайзинг как форма организации бизнеса // Российское предпринимательство №3(27), 2002, стр. 79-83  
<http://www.creativeconomy.ru/articles/8248/>
56. Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенню стратегії маркетингу // Фінанси України - 1998. - №8. - с.42-49.
57. Офіційний сайт корпорації "Jutrzenka" [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.jutrzenka.com.pl/en/](http://www.jutrzenka.com.pl/en/)
58. Офіційний сайт корпорації "Roshen" [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.roshen.com](http://www.roshen.com).
59. Оцінка вартості польського ринку солодощів [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com).
60. Петелин В. Г. Основи менеджменту виставкової діяльності: підручник для студентів вузів, які навчаються за спеціальностями економіки і управління, комерція і реклама / В. Г. Петелин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 – 447 с.
61. Петруня Ю. Є. [та ін.]; ред. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.

62. Петрушенко Ю. М. Крос – культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. [Електрон. ресурс] / Ю. М. Петрушенко – Режим доступу: <http://www.nbuu.gov.ua/>
63. Підгурська І. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці / І. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 5–11.
64. Повышение качества шоколада // Кондитерское и хлебопекарное производство. - 2009. - № 2. - С.43-44.
65. Покропивний С.Ф. Економіка підприємств: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2003. - 608с.
66. Помикало В. Картина перспективного польсько-українського співробітництва // Персонал. - 2005. - № 7. - С.52-59
67. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: Учеб. пособие. – Изд. 2-е, доп. – М.: Ось-89, 1999. – 288 с.
68. Попова Ю. Ф. Методология оценки эффективности управления межфирменными отношениями на промышленных рынках / Ю. Ф. Попова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm>
69. Постанова Кабінету Міністрів України «Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні» від 22.08.2007 р. №1065. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1065-2007-п>.
70. Річна фінансова звітність корпорації «Рошен» [Електронний ресурс]: за даними Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. – Режим доступу до сайту: <http://smida.gov.ua/>
71. Румянцев А.П., Румянцева Н.С. Міжнародна економіка: Короткий конспект лекцій. – К.: МАУП, 1999. – 104 с.
72. Рут, Франклін Р., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 743 с.

73. Скворонська-Лучинська А. Україна і Польща: економічне партнерство // Вісник податкової служби України. - 2004. - № 10. - С.63-64
74. Скворонська-Лучинська А. Польсько - українські економічні зв'язки // Журнал Європейської економіки. - 2003. - № 4. - С.428-433
75. Сокирник І. В. Формування стратегії розвитку підприємств в умовах становлення ринкових відносин / І. В. Сокирник, В. В. Лук'янова, О. С. Новікова // Соціальна сфера в перехідній економіці: зб. наук. праць. – Київ: Ін-т економіки НАН України, 2000. – 118- 129 с.
76. Спільні підприємства та особливості їх розвитку в Україні [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <<http://revolution.allbest.ru/international.html>>.
77. Статистика вживання кондитерських виробів у країнах Європи [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.polbisco.pl](http://www.polbisco.pl).
78. Статистичні дані щодо торгового балансу України [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
79. Статистичні методи оцінки інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.pidruchniki.ws](http://www.pidruchniki.ws).
80. Стратегии проникновения на внешний рынок // Библиотека менеджмента // <http://www.managment.aaanet.ru/economics/vneshniirinok2.php>
81. Струк Н. Економічний аналіз ефективності ділового партнерства підприємства / Н. Струк // Вісник Львівського нац. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 39. – С. 500 – 504.
82. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. –12-е изд.–М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
83. Торгова Л.В., Хитра О.В. Спільні підприємства в Україні: Організаційно-економічний механізм і ефективність функціонування. - К.: Фада, ЛТД, 2001. - 218с.

84. Тюріна, Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. – К. : ЦУЛ, 2013. – 408с.
85. Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть / А.С. Філіпенко, В.С. Будкін, А.С. Гальчинський та ін. – К.: Либідь, 2002. – 470с.
86. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие / А.И. Кредисов, С.Н. Березовенко, В.В. Волошин и др. – К.: Феникс, 1996. – 420с.
87. Філіпенко А.С. Економічний розвиток сучасної цивілізації: – К.: Знання, 2000. – 174 с.
88. Фридман М. Искусство и наука стратегии лидерства: новый подход к корпоративному управлению / М. Фридман, Б. Трегоу; пер. с англ. Е. Богдановой. –М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
89. Характеристика виробів з шоколаду [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.fora-plus.com.ua](http://www.fora-plus.com.ua).
90. Характеристика польського кондитерського ринку [Електронний ресурс] / Режим доступу: [www.confectionerynews.com](http://www.confectionerynews.com).
91. Чан В. Л. Стратегии выхода компании на новые внешние рынки // Молодой ученый ,2011.-№7.Т.1. Стр. 121-124
92. Чернелевський Л. М, Михайленко О.В. "Економічний аналіз на підприємствах харчової промисловості".
93. Чухрай Н. І. Дослідження пріоритетів у формуванні відносин між бізнес-партнерами / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 137 – 142.
94. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
95. Ющенко В. Необхідність залучення іноземного капіталу – одне з найважливіших завдань для України // Вісник НБУ. – №7. – 1999.
96. В. Kogut “Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives” //

Strategic Management Journal 9, 1988, pp. 319-32; Alliances and joint ventures. Patterns of internationalization for developing country enterprises // United Nations Industrial Development organization, Vienna 2006  
[/http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Alliances\\_and\\_joint\\_ventures\\_part\\_1.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Alliances_and_joint_ventures_part_1.pdf)

97. C.W. L. Hill, P. Hwang, W.C. Kim “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode” // Strategic Management Journal 11, 1990, pp. 117-28

98. Donna Peek. Evaluating and selecting a strategic partner [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bit.ly/1WvH9bW>

99. Emma Henningsson, Emma Rudén. How to find an international business partner? Master's thesis within Business Administration, 2007 , с.77

100. F. J. Contractor “The Role of Licensing in International Strategy” //Columbia Journal of World Business, 1982, pp. 73-83

101. Michael E. Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". - Harvard Business Review, 2008. - p.86.

102. Slatter S. Corporate Recovery: Managing Companies in Distress / S. Slatter, D. Lovett. – Washington: Beard Books, 2004.

## ДОДАТОК А

Таблиця 3.2.

SWOT – комплексна оцінка можливостей та загроз з урахуванням сильних та слабкий сторін

Опис		Можливості (О)			
			Сприят-лива податкова політика для масштабних підприємств	Прискорення росту ринку і асортименту	Контроль над динамікою продажу
Сильні сторони (S)	1. Диференціація цін на виробу				Стимулюватиме продаж що призведе до збільшення прибутків
	2. Досвід роботи на ринку			Під час ринкових трансформацій дозволить гідно конкурувати	
	3. Якість виробів	Сприятиме виходу товару на між народний рівень			
	4. Кваліфіковані кадри			Зможуть створювати товари, які користуватимуться попитом	
	5. Налагодженість зі спеціалізованими супермаркетами				Забезпечить надійність та стабільність підприємства
	6. Імідж надійного партнера	Дасть змогу покращити якість продукції і здійснювати експорт			

Продовження таблиці 3.2.

Сильні сторони (S)	7. Наявність власних складів		Сприятиме розширенню виробництва			
	8. Орієнтація на потреби та смаки клієнта			Завдяки врахуванню потреб та вимог споживачів збільшаться обсяги випуску продукції та зростатиме рівень прибутку		
Слабкі сторони (W)	1. Несприятливе зовнішнє середовище		Усугубить становище підприємства			
	2. Недостатнє охоплення ринку			Введення нових товарів спричинить розширенню ринкової ніші		
	3. Брак власної інфраструктури збутової мережі					Можуть компенсувати відсутність власної збутової мережі та забезпечать стабільність підприємства
	4. Ріст цін на сировину		Дасть поштовх для зупинення банкруцтва фірми при сильній конкуренції			

Продовження таблиці 3.2.

Слабкі сторони (W)	5. Зменшення обігових коштів		Дозволить продовжувати підприємству функціонувати			
	6. Брак масштабних інвестицій			При відсутності інвестицій підприємство не встигатиме конкурувати на належному рівні		
	7. Відсутність можливості побудови чіткої стратегії					Компенсується стабільністю від продажу постійним клієнтам
	8. Перевиробництво товарів				Потрібно збільшити кількість продажу продукції	
Опис	Загрози (T)					
	Політична нестабільність				Жорстка конкуренція	Значний ступінь зміни потреб, і смаків споживачів



Продовження таблиці 3.2.

Сильні сторони (S)	1. Диференція ція цін на виробу				Загроза втрати прибутків, необхідно здійснювати прогнозування щодо можливого зростання цін		
	2. Досвід роботи на ринку	Пошук шляхів щодо уникнення кризових ситуацій			Дозволить передбачити нестабільність цін		
	3. Якість виробів						Дозволить забезпечити стабільність продажу
	4. Кваліфіковані кадри					Забезпечать протистоянню натиску конкурентів	
	5. Налагодженість зі спеціалізованими супермаркетами		Дозволить протистояти конкурентам				
	6. Імідж надійного партнера					Дозволить втримати свої позиції на ринку	
	7. Наявність власних складів		Може спричинити втрату прибутків				

Продовження таблиці 3.2.

	8.Орієнтація на потреби та смаки клієнта						Дозво- лить врахову- вати зміни своєча- сно
Слабкі сторони (W)	1.Неспри- ятливе зовнішнє середовище					Потрі- бно зміцню- вати позиції на ринку	
	2 .Недостат- не охоплення ринку		Може призвести до банкру- цтва, потрібно розши- рювати кількість продажу				
	3. Брак власної інфраструк- тури збутової мережі						
	4. Ріст цін на на какао- продукцію та горіхи			Потрі- бно забез- печува- ти піднят- тя ціни у зв'язку із зроста- нням ціни			

Продовження таблиці 3.2.

Слабкі сторони (W)	5. Брак масштабних інвестицій				Може негативно позначитись на діяльності підприємства		Може зменшити потреби та вимоги споживачів
	6. Відсутність можливості побудови чіткої стратегії			При сильній конкуренції може відбутись втрата ринкового сектору			
	7. Перевиробництво товарів		Може призвести до значних збитків				