

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

ЧЕРЕВАТА Аліна Ігорівна

**Стратегія та тактика антикризових заходів
управління зовнішньоекономічною
діяльністю підприємства / Strategy and
tactics of anti-crisis management measures
of the enterprise`s international economic
activity**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МІМм-21, А. І. Черевата

Науковий керівник:
к.е.н., доцент., Ю. В. Мельник



Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Сохацька О. М.

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність, значення та основні інструменти антикризового управління підприємством.	6
1.2. Методичні підходи до формування стратегії і тактики антикризового управління на підприємстві	13
1.3. Особливості антикризового управління на підприємстві, що здійснює ЗЕД.....	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЛІСГОСП».....	29
2.1. Загальна характеристика ДП «Тернопільський лісгосп».....	29
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	39
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності на ДП «Тернопільський лісгосп»	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЛІСГОСП»	55
3.1. Напрями оптимізації організаційно-економічного механізму розвитку ДП «Тернопільський лісгосп»	55
3.2. Кластеризація як інноваційна форма диверсифікації лісгосподарської діяльності: можливості та переваги	63
Висновки до розділу 3	72
Висновки	73
Список використаної літератури	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності велика кількість підприємств знаходиться в умовах кризи. Погіршення економічної та політичної ситуації в країні, зростання інфляції та безробіття призводять до погіршення фінансового стану діяльності підприємств. Без належної системи управління ситуація щодо можливості існування підприємства на ринку за таких складних обставин є критичною. Тому виникає потреба у застосуванні системи антикризових заходів, що дозволяють підприємству утримати позиції на ринку. Антикризове управління є одним із засобів розвитку вітчизняних підприємств, що дозволяє ефективно реагувати на зміни, що загрожують їх нормальному функціонуванню. Однак багатьом підприємствам не вистачає узгодженої антикризової стратегії, спрямованої на забезпечення стабільної та успішної реалізації фінансово-економічної діяльності. Ефективне використання антикризових заходів управління може збільшити обсяги виробництва, стабілізувати фінансові надходження, покращити стан дебіторської заборгованості та забезпечити життєздатність підприємств у складних економічних ситуаціях.

У сучасному суспільстві кризи - явище, до якого повинна бути готова кожна організація. Тому метою цього дослідження є глибше розуміння того, як організації долають такі ситуації. Вразливість вітчизняних підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка загострюється із виходом на міжнародні ринки, що вимагає належного антикризового управління, і зумовила вибір та актуальність теми дипломної роботи.

Проблеми антикризового управління досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Василенко В. О. [5], Карпун В. В. [15], Ковальов А. І. [19], Кривовязнюк І. В. [22], Лігоненко Л. О. [23], Макаренко І. О. [28], Масенко О. В. [30], Раєвнева О. В., Голяд Н. Ю. [42], Склабінська А. І. [45], Шалько В. І. [52], Шевчук В. В. [53] та інші, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних основ оцінки антикризового управління, визначили

вплив різних чинників на формування кризової ситуації та розробили систему антикризових управлінських рішень.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії і тактики антикризового управління підприємством.

Досягнення поставленої мети передбачає такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи антикризового управління підприємством;
- проаналізувати діяльність підприємства та динаміку його основних фінансово-економічних показників діяльності на прикладі ДП «Тернопільський лісгосп»;
- здійснити оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- виявити та обґрунтувати найбільш пріоритетні напрямки розвитку підприємства і галузі в цілому;
- визначити напрями оптимізації організаційно-економічного механізму розвитку ДП «Тернопільський лісгосп»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення стратегії і тактики антикризових заходів на ДП «Тернопільський лісгосп».

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти реалізації стратегії і тактики антикризових заходів в управлінні підприємством.

Методи дослідження У процесі дослідження і вирішенні поставлених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: аналізу й синтезу; систематизації та узагальнення; порівняльного аналізу; моделювання і прогнозування. Зокрема, метод порівняння використаний для визначення ефективності здійсненої політики антикризового управління в часовому розрізі, моделювання і прогнозування - для прийняття оптимальних рішень, передусім щодо вибору стратегії і тактики управління для досліджуваного підприємства.

Теоретична та методологічна база дослідження. Основою роботи є нормативні акти, звіти та публікації, фундаментальні праці зарубіжних та вітчизняних науковців з питань антикризового управління підприємством.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії і тактики антикризового управління підприємством у сфері лісогосподарської діяльності.

Практична цінність магістерської роботи полягає в тому, що її положення та пропозиції можуть бути використані в практиці антикризового управління вітчизняних підприємств. Окремі положення плануються до впровадження у ДП «Тернопільський лісгосп», що підтверджує відповідна довідка про впровадження.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти магістерської роботи були представлені на двох міжнародних науково-практичних конференціях молодих вчених та студентів й опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей учасників [62; 63]. За результатами дослідження підготовлена наукова стаття, яка подана до друку в електронний журнал [64].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань та додатків. Загальний обсяг основної частини роботи становить 76 сторінки. Також робота містить 10 рисунків, 14 таблиць та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, значення та основні інструменти антикризового управління підприємством

У всьому світі організації все більше орієнтуються на управління кризами. Цей напрямок антикризового управління визначається глибоким усвідомленням того, що як частота криз, так і їх вплив зростають. Підтвердженням цього є той факт, що 80 % організацій в усьому світі потребували мобілізації своїх команд з управління кризовими ситуаціями хоча б один раз за останні два роки.

Кризу потрібно розглядати як переломний момент в розвитку організації, що становить сферу для нової хвилі управлінських рішень. В прийнятті антикризової стратегії і тактики професіоналізм повинен відображатися в успішних рішеннях в умовах підвищеного ризику і невизначених ситуацій.

Різні вчені трактують визначення поняття «антикризового управління» по-різному. Так, у праці Е.О. Уткіна антикризове управління визначається як управління, спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на власні накопичення[47]. А.І. Ансофф вважає, що «антикризове управління – це така система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту» [1]. На нашу думку, антикризове управління – система заходів управління для подолання несприятливих умов в діяльності організації. Антикризове управління підприємством слід розглядати як один із специфічних засобів контролю системи, пов'язані з управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства, його фінансовою стабільністю та платоспроможністю. Це безперервний процес виявлення ознак кризових явищ та запобігання їх

розповсюдженню та застою розвитку підприємства, що здійснюється протягом усього періоду його роботи.

Проаналізувавши різні джерела визначення антикризового управління, можна виокремити такі принципи антикризового управління:

- готовність до зміни фінансової рівноваги на підприємстві;
- об'єктивність, тобто аналіз і оцінка не тільки зовнішнього середовища, а і внутрішніх факторів організації;
- вчасне реагування на кризові ситуації, оскільки зволікання може призвести до погіршення стану підприємства;
- прийняття управлінських рішень повинно відбуватися на основі оперативної та достовірної інформації;
- компетентність: кризовою ситуацією на підприємстві повинні займатися фахівці в даній сфері чи проблемі;
- принцип основної ланки, тобто вирішення проблеми повинно орієнтуватися на джерела її походження.
- принцип ефективності, що означає максимальне використання потенціалу для формування програми антикризових дій, мінімізація фінансових, матеріальних і часових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства[45].

Сутність антикризового управління проявляється в наступному: кризу можна викликати, передбачити та очікувати; до кризи заздалегідь потрібно готуватися; за певних умов кризу можна пом'якшити; кризу можна прискорити або випередити.

Опрацювання наукових джерел показало наявність різних підходів до впровадження антикризового управління в діяльність підприємств. Завжди є ризик в управлінні, оскільки соціально-економічна система розвивається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некеруваних процесів і визначаються певні зовнішні і внутрішні фактори, що показують потребу в антикризовому управлінні [28]. Туленков Н.В.

стверджує, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим[49].

Вітчизняні та зарубіжні вчені визначали кілька етапів життєвого циклу підприємства. Зокрема, Фламгольц Е. у своїй роботі стверджує, що життєвий цикл компанії включає сім етапів: нове підприємство, розширення, професіоналізм, консолідація, диверсифікація, інтеграція, занепад та оновлення [50].

Манойленко О.В. у своїй праці виділив такі етапи здійснення антикризового управління:

I етап – діагностика кризового стану. Діагностику можуть провести співробітники підприємства або зовнішні незалежні експерти.

II етап – встановлення мети і виокремлення завдань антикризового управління. Після проведення діагностики на підприємстві і виявлення в якому кризовому стані воно знаходиться, визначається мета і завдання антикризового управління.

III етап – обрання суб'єкта антикризової діяльності. Мається на увазі, що на цьому етапі потрібно обрати суб'єкта, який бере на себе всю відповідальність за прийняття і реалізацію антикризових процедур. Таких суб'єктів в українському сенсі називають «ліквідаторами». Це можуть бути позаштатні фахівці або антикризові керуючі.

IV етап – визначення обмеження часу для реалізації антикризових заходів.

V етап – оцінка ресурсного забезпечення антикризового управління. Під цим досліджується ресурси такі як: технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, фінансові, ресурси організаційної структури.

VI етап – розробка антикризової стратегії, яка включає систему заходів для реалізації поставлених завдань і досягнення мети антикризового управління.

VII етап – реалізація обраної стратегії та контроль за її виконанням. Ми вважаємо, що даний етап є найважливішим оскільки потрібно швидко прийняти

рішення щодо модернізації стратегії та її корегування, застосувати всі управлінські заходи щодо контролю за її реалізацією.

VIII етап – розробка антикризових заходів[29].

Проаналізувавши наукові праці вчених та вивчивши практичну частину діяльності підприємств, ми вважаємо, що життєвий цикл підприємства відбувається в чотири етапи: створення, підйом, зрілість та банкрутство (реорганізація), які найбільш повно відповідають діяльності сучасних підприємств. Ми вважаємо, що на кожному із запропонованих етапів необхідно використовувати ряд заходів, адекватних тому чи іншому етапу(рис.1.1.).

На нашу думку, доцільно застосувати заходи антикризового управління на кожному етапі життєвого циклу підприємства, реалізація якого може змінити певні умови чи ситуацію загалом.

Крім того, ми вважаємо, що існує ряд факторів, на які компанія не має впливу. До них належать: політична, економічна, регуляторна, екологічна та податкова системи. Хоча ці фактори не постійні, вони змінюються, але лише через досить тривалий час.

Етап створення підприємства характеризується досить низьким рівнем імовірності кризи. Це пов'язано з тим, що маркетологи ретельно вивчають конкурентів, потенційних клієнтів, їх вимоги та потреби та переважно використовують правильну стратегію просування продукту на ринок. При цьому важливо правильно вибрати цінову та комунікаційну стратегію.

Етап відновлення підприємства характеризується вибором оптимальної стратегії, залучення нових сегментів ринку, запуск нових товарів та розширення асортименту клієнтів та каналів дистрибуції. Застосування антикризових заходів на цьому етапі характеризується раціональним використанням фінансових ресурсів підприємства, включаючи як власні, так і залучені, також необхідно збільшити попит шляхом розробки ефективної стратегії маркетингових комунікацій.

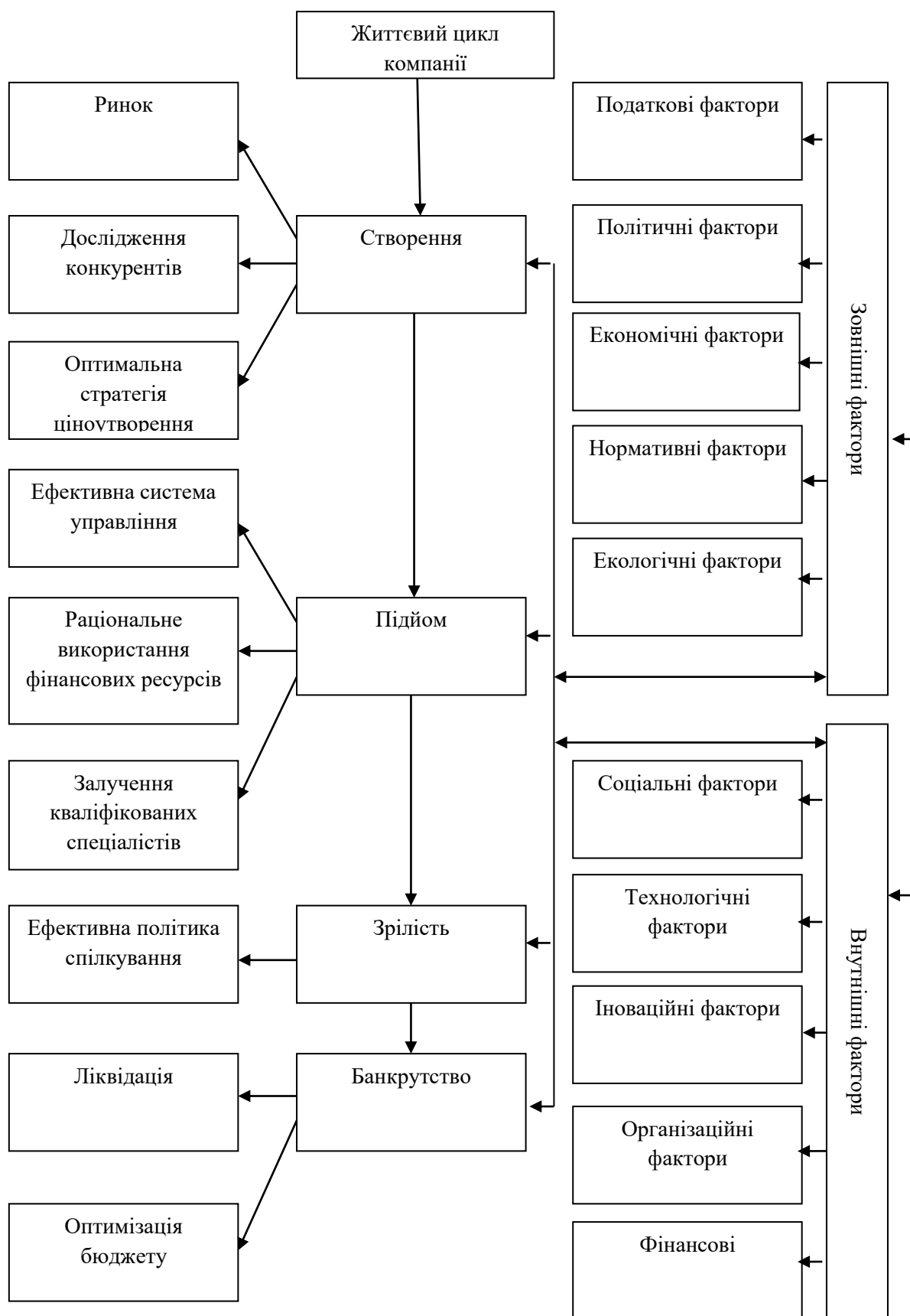


Рис. 1.1. Антикризові заходи на кожному етапі життєвого циклу компанії
Джерело: Побудовано автором на основі [42]

Для запобігання кризи доцільно використовувати ефективну та професійну систему управління. Стадія зрілості характеризується значним зниженням обсягів продажу, високим тиском конкурентів, стабілізацією попиту на свою продукцію. Головною метою використання антикризових заходів є стабілізація ситуації.

Етап реорганізації чи банкрутства характеризується, в першому випадку, чинником раціоналізації фінансових витрат, оптимізацією бюджетування та, за необхідності, оренди зайвого простору, продаж окремих будівель тощо. У другому випадку підприємство в ході будь-якої дії отримує досить високі збитки, має заборгованість по кредитних платежах та заробітній платі. У цьому випадку доцільно ліквідувати таке підприємство або продати підприємство за максимальну ціну, і в той же час отримати хоча б якийсь прибуток.

Важливе значення для практичного використання антикризового управління має оптимізація системи та економічний характер її застосування. Це можна виявити за допомогою постійного моніторингу середовища підприємства, застосовуючи набір маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу та контролю. Системний характер цього полягатиме у виявленні взаємозв'язку економічних явищ, ефективності управлінських рішень, пошуку нових можливостей та усунення загроз.

Манойленко В.О. визначив, що антикризове управління може застосовуватися в широкому і вузькому значенні. В широкому значенні - це управління на різних рівнях економіки. В вузькому розумінні – це система антикризових заходів на окремому підприємстві [29]. Кризова ситуація спонукає підприємства на розробку індивідуальної системи антикризових заходів (рис. 1.2.).

На нашу думку, керівник повинен заздалегідь передбачити виникнення кризової ситуації та бути готовим швидко прийняти рішення та швидко адаптуватися до нових умов. Ми вважаємо, що антикризовий менеджмент повинен тримати контроль над фінансовою ситуацією всередині підприємства

та забезпечувати своєчасне прийняття оптимальних рішень, що забезпечать своєчасне усунення можливих проблем з їх поетапним рішенням.

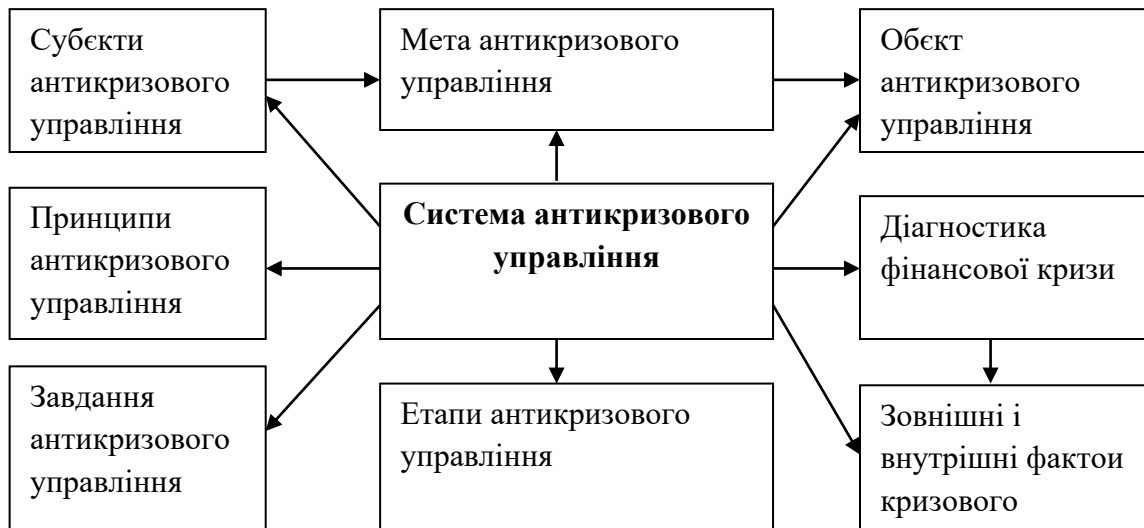


Рис.1.2. Складові механізму антикризового управління

Джерело: Побудовано автором на основі [15]

Дії менеджера при використанні методів антикризового управління повинні бути спрямовані на пріоритетну оплату фінансових зобов'язань, орієнтація на переваги підприємства, розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва.

Процес антикризового управління циклічний: діагностика - маркетинг - планування - управлінське рішення - організація його здійснення - мотивація - облік результатів - контроль - діагностика тощо, до повного виходу компанії з кризи.

Завжди можна запобігти кризі, якщо вона встановлена достроково або якщо є запропоновані заходи, впровадження яких на практиці вчасно приведе компанію до належного рівня розвитку, не допустить зниження виробництва.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії і тактики антикризового управління на підприємстві

Один із напрямків успішного бізнесу та покращення його фінансового стану - це вибір оптимальної антикризової стратегії управління. Основна мета антикризового управління - досягнення стабільних високих фінансових результатів, розширення сегмента ринку та забезпечення стабільної позиції на ньому. Застосування антикризових заходів унеможливорює створення фінансових проблем, скорочує ризики банкрутства та ліквідації компанії, узгоджує управлінські рішення з практичними діями, що сприяють пристосуванню до ринкового середовища та доступу до нових ринків, обґрунтовує пріоритетність проблем, забезпечує вдосконалення кризових операцій з мінімізацією витрат.

Особливу увагу слід приділити поєднанню стратегії та тактики, прийняттю правильних стратегічних рішень та отримання достовірних інформаційних даних, які вивчаються та використовуються в обмеженому часом середовищі з метою проведення кардинальної перебудови підприємства. Керівництво організації змушене приймати рішення або вживати надзвичайних заходів для запобігання кризи. Слід зазначити, що варто здійснювати процеси антикризового управління безперервно, не перериваючи практичних дій та досліджень.

Під час планування етапів антикризової стратегії в системі управління підприємством повинні враховувати: цілі та принципи розвитку підприємства; рівень ефективності прийняття рішень та координацію інформаційних потоків з процесами їх практичної реалізації (рис. 1.3.).

Стратегія в антикризовому управлінні включає такі елементи:

- напрямки діяльності організації і основні сфери її розвитку – потрібно визначити основні сегменти ринку для ефективного аналізу, щоб передбачити кризову ситуацію;
- цілі організації – визначає всі подальші дії в розробці стратегії;

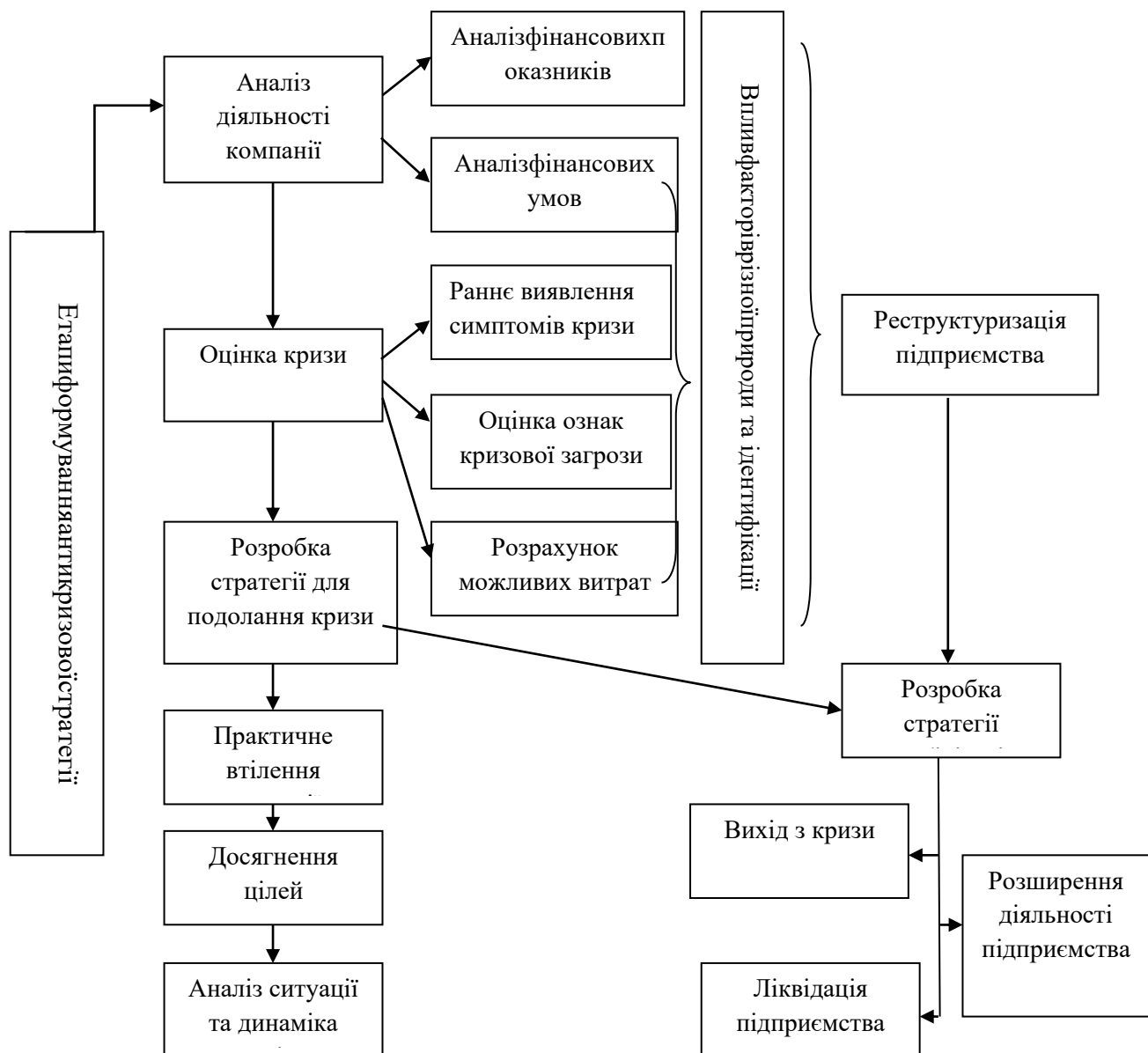


Рис. 1.3. Етапи розробки антикризової стратегії підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [52]

- вибір методів та форм для досягнення цілей – допомагає у пошуку і виборі альтернатив;
- кадрова політика – допомагає визначити рівень взаємовідносин між відділами та підрозділами та дає оцінку внутрішній структурі персоналу організації;
- організація виробничого процесу – це самий відповідальний етап, у який входить оцінка технічної бази, розподіл ресурсів, забезпечення фірми сучасними технологіями;

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища - від якості проведення даного аналізу залежить вся діяльність організації оскільки стратегія будується саме на цих даних;

- розробка маркетингової стратегії [8] .

Як приклад, маркетингова стратегія разом з її тактичними рішеннями представляє цілий процес управління ринком зі сторони підприємства.

Маркетингова стратегія повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажів, розвиток інтелектуального потенціалу фірми, вдосконалення виробництва до потреб споживачів. Освоєння нових ринків, збільшення збуту повинні носити довгостроковий характер, узгоджуватись з життєвим циклом товарів і самого підприємства. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії [59].

Пастухов В.В. виділив такі основні маркетингові стратегії :

- стратегія повернення підприємства на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розробки товару;
- стратегія диверсифікації [34].

Стратегія повернення передбачає повторний вихід підприємства на ринок з товарами, які не відрізняються від тих, що є на ринку. Стратегія повернення - менш витратна для платоспроможності підприємства, особливо коли ринок не наповнився новими конкурентами. Початковим етапом стратегії повернення є нормування діяльності підприємства. Головним аспектом реалізації цієї стратегії є такі тактичні рішення як організація маркетингу на підприємстві та збуту продукції. Дану стратегію найчастіше застосовують підприємства текстильної, меблевої, промисловості, машинобудування та виробництва будівельних матеріалів.

Стратегія розвитку ринку включає шляхи виходу підприємства на нові ринки. Реалізація стратегії включає передбачає такі тактичні заходи : створення на нових ринках дилерської мережі; впровадження інструментів аналізу

комерції, що означає планування; проведення рекламної кампанії; збір інформації; оцінка продукції. Під час реалізації даної стратегії підприємство проникає на нові географічні ринки шляхом скороченням витрат та підвищення якості продукції, яку виробляє. Дану стратегію найчастіше використовують у фармацевтичній галузі.

Стратегія розробки передбачає створення на старих ринках абсолютно нових або модифікованих товарів. Стратегію розробки товару застосовують підприємства, які не мають продукції, що користується попитом на ринку. Також для реалізації даної стратегії потрібне додаткове фінансування.

Стратегія диверсифікації здійснюється тоді коли підприємство хоче вийти на нові ринки з новим асортиментом товарів. Дана стратегія є досить ризиковою оскільки вона потребує великих капіталовкладень, та незнання інформації про запити клієнтів на їх фінансової забезпеченості є досить поганим явищем для підприємства у стані кризи.

Завдання виробничої політики в кризовій ситуації полягає у формуванні умов і засобів, що забезпечують необхідну підтримку технічного рівня виробництва[6].

Серед виробничих стратегій Герасимчук В. Г. виділив такі основні:

- стратегія поліпшення якості продукції;
- стратегія структурної перебудови підприємства;
- стратегія зміни номенклатури і асортименту продукції;
- стратегія підвищення економічної ефективності виробництва.

Стратегія поліпшення якості продукції, включає в себе пошук шляхів, інструментів та методів для покращення якості продукції та можливості її конкуренції з іншими конкурентними товарами. Для реалізації даної стратегії потрібно впровадити на підприємствах «загальне управління якістю».

Стратегія структурної перебудови підприємства передбачає оптимізацію величини мультиплікатора «Виручка = Активи». Для реалізації цієї стратегії можна провести такі заходи: реорганізацію виробництва, виділити окремі

виробництва в самостійні підприємства, зміну цехової структури, закриття збиткових виробництв.

Стратегія зміни номенклатури і асортименту продукції означає розширення спектру задоволення клієнтів, що в свою чергу дозволить маневрувати прибутком за рахунок великого асортименту.

Стратегія підвищення економічної ефективності виробництва передбачає такі тактичні заходи: підвищення ефективності використання обладнання, його модернізації; аналізу доходів і витрат; дослідження виробничих операцій з різних сторін; впровадження нових елементів в технологічний процес[8].

На нашу думку, застосування даних стратегій може вплинути на досягнення певної структури витрат і стандартів якості, особливо при високій конкуренції на ринку.

На жаль, питання управління персоналом в системі антикризових механізмів вважається другорядним. Хоча всі притримуються думки, що трудові ресурси є досить важливими і цінними. На нашу думку, питання щодо ефективності управління персоналом в період кризи має бути одним із основних в переліку першочергових антикризових заходів.

Основна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної діяльності. До задач, що вирішує система управління персоналом належить: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці [61; 62].

Серед антикризових кадрових управлінських стратегій Василенко В.О. виділив наступні:

- стратегія посилення кадрового потенціалу підприємства;
- впровадження нових методів управління;
- реорганізація управління підприємством[5].

Стратегія посилення кадрового потенціалу полягає в налагодженні взаємодії між підрозділами, усунення дублювання, підвищення кваліфікації персоналу. Дана стратегія застосовується на підприємстві у всіх відділах, особливо у відділах маркетингу, збуту, бухгалтерії та фінансів.

Впровадження нових методів управління означає впровадження нових методів стратегічного управління, моніторингу та контролінгу. Вважаємо що ці заходи сприяють поверненню бюджетування на новий рівень, вдосконалення інформаційної бази за рахунок готових баз даних і програмних продуктів[63; 64].

Стратегія реорганізації підприємства передбачає створення нової організаційної структури. Керівники повинні зосередитися на роботі і бути відповідальними за роботу тільки свого сектора.

Розробка фінансової стратегії підприємства повинна бути спрямована на ефективне управління фінансовою системою, за допомогою якої можна забезпечити вирішення стратегічних та тактичних завдань.

Серед фінансових стратегій Масенко В.О. виділив такі:

- стратегія підвищення ліквідності активів;
- стратегія оптимізації структури капіталу;
- стратегія поліпшення системи обліку і контролю витрат;
- стратегія оптимізації прибутку.

Стратегія підвищення ліквідності активів направлена на зростання власного капіталу. Стратегія оптимізації структури капіталу передбачає досягнення співвідношення боргу і власності в загальній сумі довгострокового фінансування. Оптимізації можна досягти зростанням вартості чистих активів, мінімізацією витрат на залучений капітал.

Стратегія поліпшення системи обліку і контролю витрат направлена на організацію управлінського обліку. Метою цієї стратегії є виявлення внутрішніх резервів, стратегічне і оперативне управління витратами і прибутком, зростання конкурентоспроможності.

Стратегія оптимізації прибутку передбачає контроль за вартістю операційних активів, рентабельності продукції, ціновою політикою та оптимізацією асортиментної політики[30].

Покращення фінансового стану діяльності підприємства можливо за допомогою таких тактичних антикризових заходів:

1. Зменшення або оптимізація витрат може проявлятися у: використанні або впровадженні нових інноваційних технологій підприємством; скорочення або оптимізація адміністративних та транспортних витрат; використання дешевших матеріалів; впровадження безвідходного виробництва технології; вивчення причин браку та скорочення витрат через скорочення витрат від дефіциту; оптимізація бюджетування; оптимізація організаційної структури до зменшення витрат на апарат управління.

2. Ефективне використання маркетингової системи з метою збільшення обсягу продажів за рахунок: стимулювання збуту; використання рекламної кампанії.

3. Оптимізація оподаткування полягає у: зменшенні податкових платежів протягом податкового періоду; мінімізація податкового навантаження.

4. Жорсткість кадрової політики підприємства, що складається зі здатності працівника приймати рішення та високого рівня відповідальності за ці рішення. Саме людина повинна бути головною цінністю підприємства, а також її позитивний психологічний стан, соціальне забезпечення тощо, а не фінанси; максимальна довіра до працівника та делегування повноважень; зацікавленість керівників у розвитку персоналу; використання мотиваційних заходів.

5. Забезпечення позитивного чистого грошового потоку, що виявляється у: зменшенні обсягу споживання фінансових ресурсів; формуванні оптимальних заходів, спрямованих на поліпшення фінансового становища, яке залежить від сфери діяльності, системи управління, кон'юнктури ринку тощо[17].

Ковтун О.І. зауважив, що стратегія в антикризовому управлінні - це певна гарантія стабільного розвитку організації [20]. Однак не можна стверджувати, що стратегія дозволяє повністю уникнути кризових ситуацій. Вона лише дозволяє знизити процент їх виникнення, а в разі настання - забезпечити їх якомога швидше і безболісніше подолання. Окрім цього, стратегія дозволяє скоротити термін прийняття рішення про вихід з кризи, що є нематеріальним фактором.

Стратегічне й тактичне планування взаємопов'язані, і займатися одним у відриві від іншого неможливо. Тактичне планування має здійснюватися в межах обраної стратегії. Якщо тактичні заходи будуть здійсненні окремо від стратегічних, то це покращить становище підприємства лише на короткочасний період, але не усуне справжніх причин.

1.3. Особливості антикризового управління на підприємстві, що здійснює ЗЕД

Зовнішньоекономічна діяльність для більшості вітчизняних підприємств є одним з пріоритетних напрямків розвитку на сьогодні, оскільки ємність та платоспроможність вітчизняних ринків не дозволяє повністю реалізувати свій потенціал. Вихід на зовнішні ринки у теперішніх умовах супроводжується значною кількістю небезпек та загроз, пов'язаних з глобалізацією.

Розробка та впровадження організаційно-економічного механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на сучасному етапі ринкового економічного розвитку потребує адаптації до мінливих умов середовища. Це пов'язано з процесами глобалізації, інтеграції та значним впливом різних факторів на результати бізнесу, що визначає доцільність збільшення експортного потенціалу підприємства. На практиці доведено, що несвоєчасне прийняття управлінських рішень може призвести до втрати конкурентної позиції підприємства на зовнішніх ринках [19].

Зовнішньоекономічну діяльність розглядають як важливу сферу самостійної виробничо-комерційної діяльності організацій. Структурною

одиницею зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоекономічна операція. Останню розглядають як комплекс заходів та дій, які використовують суб'єкти господарювання різних країн світу щодо виконання зовнішньоекономічних угод.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це вплив на процеси підготовки та реалізації зовнішньоекономічних операцій, які орієнтовані на отримання та максимізацію прибутку, підвищення рентабельності шляхом виходу на іноземні ринки та участі в міжнародному поділі праці. Сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю зводять до реалізації таких функцій, як планування, організація, координація, стимулювання, контроль.

Основною метою стратегічного управління на галузевому рівні зовнішньоекономічної діяльності є підвищення та подальша реалізація експортного потенціалу, основою якої є систематичне підвищення конкурентоспроможності промисловості на світовому ринку та підвищення рівня її технологічного розвитку (рис.1.4.).

Інструменти для досягнення стратегічних цілей в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю на галузевому рівні можна систематизувати наступним чином:

- ініціювання та активізація програм правового, фінансового та інформаційного забезпечення діяльності в інноваційні експортно-орієнтовані кластерні галузі.
- реалізація конкретних проектів із залученням нових технологій у галузі спільні підприємства та іноземні інвестиції.
- впровадження стратегії просування продукції промисловості на міжнародні ринки, яка включає розробку та впровадження ефективних механізмів підтримки промислових експортерів у їх прагненні вийти на світові ринки на галузевому рівні;
- всебічна інформація та маркетингова підтримка промислових експортерів.

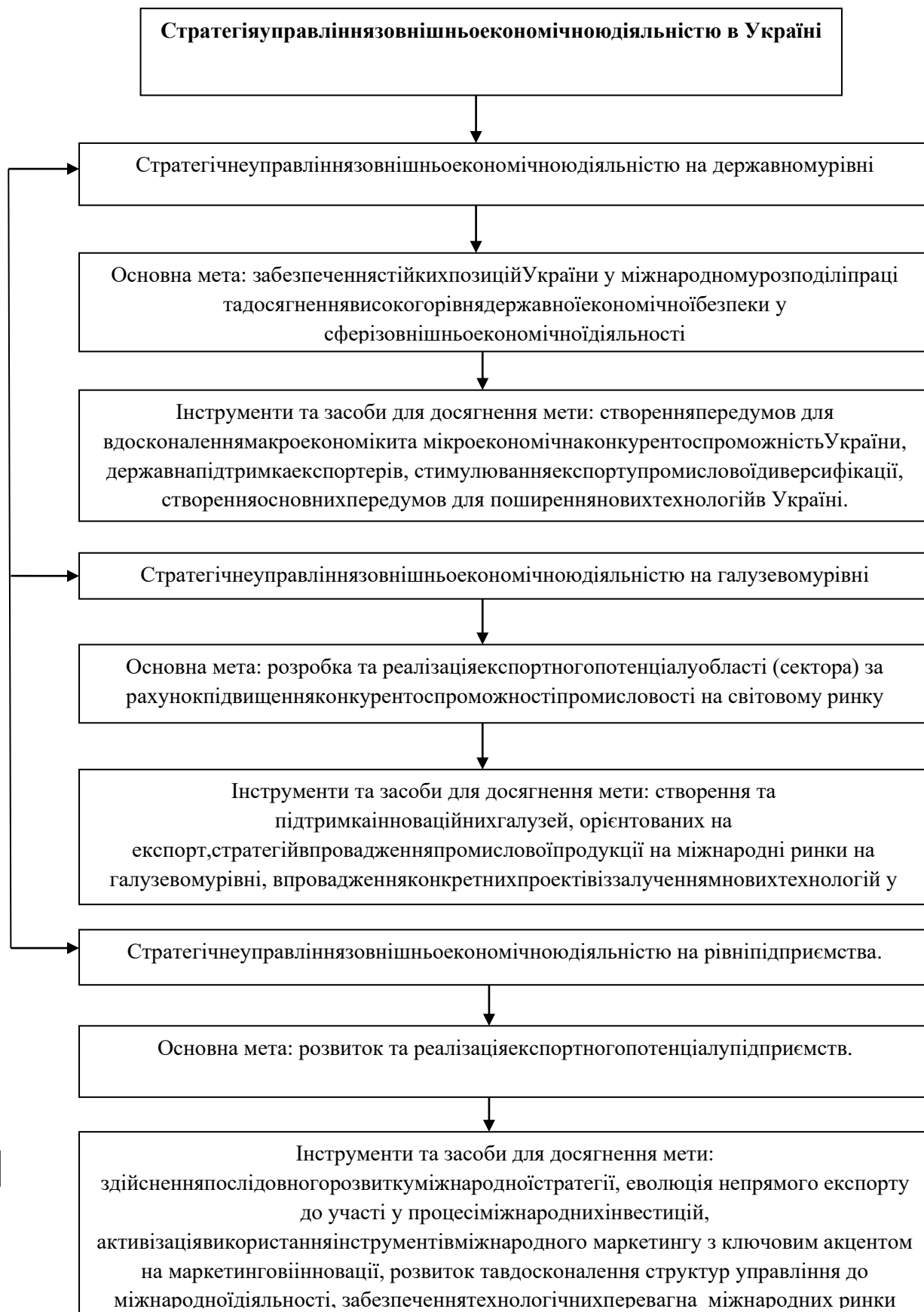


Рис. 1.4. Стратегія управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні на різних рівнях

Джерело: Побудовано автором на основі [60]

Рівень економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємців та їх стан загалом визначається впливом ряду факторів, які різняться за інтенсивністю, тривалістю, впливом та наслідками (рис. 1.5.).

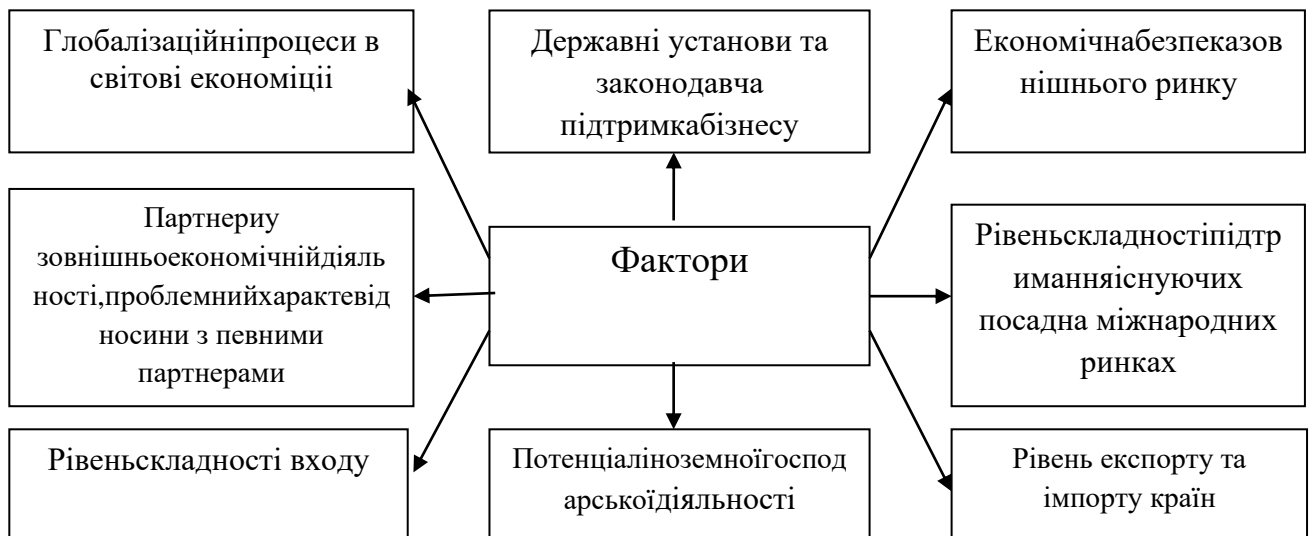


Рис. 1.5. Фактори економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання та країни в цілому

Джерело: Побудовано автором на основі [11]

В умовах загострення економічних конфліктів, процесів глобалізації, які одночасно є причиною, методом і результатом їх вирішення, безпосередньо впливають на економіку практично всіх країн світу. Ставлення бізнесу до традиційних ринків змінюється, нові інвестиції формують тенденції, знаходяться засоби та способи досягнення стратегічних цілей розвитку компаній, трансформуються нові форми зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Такий вплив сприяє активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, призводить до зміни її стратегічне управління і одночасно оновлює розвиток та функціонування системи економічної безпеки.

З усією увагою до процесів глобалізації та визнання їх факторів економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності, зміст цього впливу на економічну безпеку підприємств, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, висвітлюється досить коротко, що вимагає глибоких досліджень з урахуванням сучасних викликів та загроз макроекономічного масштабу.

Звернемося до вивчення внутрішніх факторів, які також безпосередньо впливають на зовнішньоекономічні відносини суб'єктів господарювання. До цієї групи факторів належать ті фактори, які безпосередньо зумовлені успіхом функціонування підприємства.

До них належать:

- ефективне виробництво;
- конкурентоспроможність підприємства та його продукції на зовнішніх ринках;
- витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- прибуток від зовнішньоекономічної діяльності;
- загальне виробництво для всіх споживачів.

В загальному, входження підприємства на міжнародний ринок і підвищення його конкурентоспроможності сприяє складна взаємодія різних умов, які можуть бути об'єднані в наступні моменти:

- структура та якість факторів виробництва, які забезпечувало підприємство;
- обсяг та структура попиту, на які розраховує компанія;
- відсутність або наявність конкурентоспроможних та суміжних галузей;
- наявність вільної торгівлі на світовому ринку;
- стабільність економічних зв'язків всередині країни [61].

В таблиці 1.1. наведені основні напрямки вдосконалення та підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності. Ця таблиця показує поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів стійкості та їхніх взаємозв'язок з основними напрямками вдосконалення зовнішньоторговельної діяльності компанії.

Характер виникнення ризику дуже різноманітний і включає багато видів, наприклад політичні, транспортні, кредитні та валютні, технологічні, організаційні, технічні, інформаційні, природного походження, звичай тощо.

Таблиця 1.1.

**Основні напрями вдосконалення та фактори підвищення стабільності
зовнішньоекономічної діяльності**

Напрямки вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності	Фактори стійкості зовнішньоекономічної діяльності	
	Зовнішні	Внутрішні
Підвищення місцевої стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Наявність стабільного попиту з боку окремих партнерів. Участь підприємства у міжнародних угодах та проектах.	Підвищення конкурентоспроможності. Своєчасне забезпечення всіх договірних зобов'язань. Розвиток та розширення відносин з іноземними партнерами.
Підвищення інтегральної стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Наявність стабільного попиту та участь всіх або основних партнерів у міжнародних угодах та проектах. Інвестиційний клімат.	Підвищення конкурентоспроможності. Поєднання зовнішнього та внутрішнього ринки, що зберігають цілісну стабільність. Підвищення стабільності відносин з партнери зовнішнього та внутрішнього ринків
Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.	Державне регулювання зовнішньої торгівлі. Стан інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності в регіоні.	Збільшення виробництва та експорту продуктів з високим ступенем обробки. Зниження собівартості. Поліпшення якості продукції. Зростання прибутку.
Підвищення фінансової стабільності підприємства	Державне регулювання зовнішньоекономічної господарської діяльності. Організація страхування зовнішньоекономічної діяльності.	Збільшення частки власного капіталу підприємства. Збільшення прибутку.

Джерело: Складено автором на основі [36]

Політичні ризики класифікуються як макроекономічні, оскільки вони впливають на діяльність підприємства як зовнішній фактор. Політичні ризики можуть бути такими: політичні заворушення, громадянські заворушення, війна, заборона (ембарго) на ввезення товарів на територію країни через погіршення або повне припинення політично-економічних відносин між державою та державою - експортером - імпортером.

Транспортні ризики виникають при здійсненні прямої доставки товару від продавця до покупця. Вони можуть статися при аварійних аваріях, що призводять до повного знищення або пошкодження товару, крадіжка під час транспортування, негативний вплив природних факторів тощо.

Валютні та кредитні ризики включають ризики, пов'язані з знеціненням певної валюти, коливання валютних курсів, інфляція, що призводить до втрат. Ці ризики взаємопов'язані і можуть виникати на основі політичних ризиків, які призводять до економічної нестабільності країни чи конкретному регіоні.

Технічні ризики безпосередньо пов'язані з науково-технічною діяльністю людини. Це можуть бути вибухи на заводах, руйнування гідроелектростанцій, хімічне та радіологічне забруднення, пов'язане з недбалістю ставлення до небезпечного виробництва.

Організаційні та технічні ризики можуть виникнути у разі поганого логістичного процесу – прорахунок бажаного часу доставки, погана організація завантаження та розвантаження, забезпечення необхідного транспорту, забезпечення необхідної тари для підтримки продукту тощо.

Ризиків природного походження (землетруси, зсуви, повені, цунамі) найбільше важко передбачити. Ми можемо їх мінімізувати, страхуючи товари та транспортні засоби [33].

Одним із ризиків, що ми можемо спостерігати сьогодні - це пандемія COVID – 19. Ризик поширення коронавірусу спричинив уповільнення економічної активності підприємств як в Україні так і у всьому світі, що вже призвело до кризи у світовій економіці.

Український уряд підготував стратегію для протидії економічним наслідкам корона вірусу для підприємств. Ця стратегія стосується:

- монетарної політики — зниження облікової ставки, вливання додаткових коштів на ринок;
- фіскальної політики — надання податкових канікул окремим категоріям бізнесу, надання бюджетної підтримки. За потреби рекомендується

обмежити діяльність підприємств окремих галузей, зокрема туризму, транспорту тощо;

- торговельної політики — запровадження або навпаки скасування мит на імпорتنі товари.

До основних причин ризиків, як правило, належать:

- нестабільна політична та економічна ситуація в певній країні та у всьому світі;
- труднощі передбачення майбутніх тенденцій попиту ;
- нові продукти, програмне забезпечення або тип послуг, що може призвести до поступової відмови від вашого товару;
- національне та культурне неприйняття пропонованої продукції;
- недостатня інформація для об'єктивного аналізу кон'юнктури ринку;
- вплив факторів непередбачуваного походження (техногенні катастрофи та аварії, стихійні лиха);
- недостатнє знання юридичних характеристик конкретних операцій реєстрацій в інших країнах;
- отримання недостовірної інформації про фінансовий і платоспроможний стан країни;
- наявність терміна "комерційна таємниця", шахрайство;
- неправильний вибір доступних альтернативних рішень тощо.

Етапи ризику управління, тісно пов'язані з тактичним, стратегічним плануванням та управління підприємством.

Основна мета керівників ризиків на першому етапі - чітка постановка та аналіз причин ризику, характеру їх виникнення та ступеня потенціалу загроза для компанії.

Висновки до розділу 1

Для запобігання кризи підприємства повинні застосовувати антикризові заходи, які дозволять збільшити обсяги виробництва, стабілізувати фінансові

надходження, покращити стан дебіторської заборгованості та забезпечити життєздатність підприємства у важких умовах економічна ситуація. Реалізація антикризових заходів повинна здійснюватися всебічно та із застосуванням постійних досліджень. Компанія має чотири основні етапи свого життєвого циклу: створення, зростання, зрілість та банкрутство (реорганізація). Вважаємо за необхідно застосовувати антикризові заходи на кожному етапі життєвого циклу підприємства. Етап створення підприємства повинен забезпечувати чітку стратегію поступового припинення просування товару на ринку, а також стратегію ціноутворення та комунікації. На етапі підйому компанії для попередження кризової ситуації необхідне використання ефективної та професійної системи управління з необхідністю залучення кваліфікованих фахівців. На стадії зрілості метою застосування антикризових заходів є стабілізація ситуації та запобігання скороченню ринкового сегмента. Стадія реорганізації чи банкрутства характеризується використанням заходів, спрямованих на оптимізацію бюджетування. Досягнення позитивних результатів при використанні інструментів антикризового управління може бути інтегровано з їх застосуванням та цілеспрямованою координацією дій між працівниками та керівниками, чіткою послідовністю завдань, терміновістю рішень тощо.

Обрана стратегія вдосконалення системи управління підприємства повинна враховувати: цілі та принципи розвитку підприємства; рівень ефективного прийняття рішень та координація інформаційних потоків з процесами їх практичної реалізації.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЛІСГОСП»

2.1. Загальна характеристика ДП «Тернопільський лісгосп»

Державне підприємство „Тернопільське лісове господарство”, створене на підставі наказу Міністерства лісового господарства України від 31.10.1991 № 133 „Про організаційну структуру управління лісового господарства України”, засноване на державній власності, належить до сфери управління Державного комітету лісового господарства України та входить до сфери управління Тернопільського обласного управління лісового господарства.

Тернопільський держлісгосп загальною площею 26000 га розміщений в центральній частині Тернопільської області на території Тернопільського, Зборівського, Збараського, Тербовлянського адміністративних районів. Поштова адреса: 40010 м. Тернопіль, вул. Багата 5а[48]. До складу лісгоспу входить 8 структурних підрозділів (лісництв) , а саме Буданівське, Залозецьке, Збараське, Микулинецьке, Мшанецьке, Скалатське, Тербовлянське, Тернопільське, а також лісопильно-деревообробний цех, нижній склад, ремонтно-механічний цех.

З Таблиці 2.1. можемо побачити, що найбільшу площу 4397 га займає Мшанецьке лісництво, а найменшу площу 2083 га займає Микулинецьке лісництво.

Тернопільський лісгосп створено з метою ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів, отримання товарної деревини, при збереженні захисних властивостей лісу, рекреаційного призначення, також охорони і відтворення мисливської фауни.

Основними напрямками діяльності лісгоспу відповідно до статуту є:

- проведення заходів по відновленню лісів, підвищення їх продуктивності, організація лісонасівної справи і лісових розсадників;
- охорона лісів і захист лісонасаджень від незаконних рубок, пошкоджень, пожеж, захист лісів від хвороб і шкідників;

- облік лісових користувань;
- ведення підсобного господарства;
- проведення матеріально-грошової оцінки лісосік;
- ведення рубок з додержанням правил і вимог;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної та комісійної торгівлі
- виробництво товарів та продукції для народного споживання, здійснення лісозаготівельних та лісопильно-деревообробних [41].

Таблиця 2.1

Розподіл площі ДП «Тернопільське лісове господарство» по лісництвах

№ п/п	Назва лісництв	Загальна площа	
		Га	%
1.	Буданівське	4308	16,56
2.	Залозецьке	3179	12,22
3.	Мшанецьке	4397	16,9
4.	Збаразьке	3593	13,81
5.	Скалатське	2135	8,21
6.	Микулинецьке	2083	8,09
7.	Теребовлянське	4006	15,40
8.	Тернопільське	2314	8,9
	Разом:	26000	100,0

Джерело: Складено автором за даними підприємства [48]

Діяльність лісгоспу охоплює охорону, використання і відтворення лісових ресурсів, покращення їх якісного складу та стійкості лісових екосистем, підвищення їх продуктивності, а також покращення послуг водорегулювання. Цьому сприяє сертифікація лісів, яку проводить підприємство.

В наш час єдиною дієвою міжнародною системою лісової сертифікації є Лісова Наглядова Рада (*ForestStewardshipCouncil*). FSC – міжнародна недержавна організація, завданням якої є сприяння екологічно-орієнтованому лісокористуванню. У своїй діяльності ДП «Тернопільське ЛГ» використовує FSC – сертифікацію[14].

Показники виробничої діяльності вказують на те, лісогосподарська діяльність здійснюється з високою інтенсивністю. Є висока потреба в проведенні модернізації технічних і транспортних засобів, які

використовуються для догляду за молодняком. Ступінь забезпечення транспортним обладнанням - 90%. Виробничий фонд лісгоспу забезпечений на 90%, житловий на 100%. Кадрами постійних робітників лісгосп забезпечений на 95%. Підприємство поповнює свої кадри за рахунок сезонних і тимчасових робітників[48].

Клімат району є сприятливим для вирощування таких листяних порід як: дуб, бук, граб, ясен, черешня, берест; хвойних: модрина японська, модрина європейська, ялина, сосна. На території лісів лісгоспу є можливість вирощувати екзотичні рослини, такі як дуб червоний, бархат амурський та ін.

Склад ДП „Тернопільське ЛГ” включає ще 3 виробничі підрозділи:

- лісопильно-деревообробний цех;
- нижній склад;
- ремонтно-механічний цех.

В ДП „Тернопільський лісгосп” є 14 майстерські ділянки, 71 обхід.

Ведеться робота з переведення лісового насінництва на генетико-селекційну основу. В насадженнях виділено 105,3 га постійних лісонасінневих ділянок, 14,1 га – лісонасінневих плантацій 1-го порядку, 41,5 га – генетичних резерватів, 13 шт. – плюсових дерев, а також закладено 2,1 га клонових насінневих плантацій модрини японської.

В лісових розсадниках щорічно вирощується майже 1 млн. 160 тис. шт. сіянців і саджанців деревних і чагарникових порід, а саме: дуб звичайний, дуб червоний, бук лісовий, горіх чорний, каштан, яблуня, черешня, алича, липа, клен, модрина японська, ялина звичайна, сосна кримська, сосна чорна, сосна звичайна, глід, бірючина, калина, які використовуються для посадки лісових насаджень, а також реалізується споживачам для озеленення міст і селищ декоративний садивний матеріал в такому асортименті: ялина колюча, туя західна (різних форм), біюта східна, ялівець козацький, ялівець звичайний колоновидної форми, кипарисовик горохоплодний, квітучі чагарники, айва японська, форзиція, дейція, аронія чорноплідна, свидина, спірея, жасмин, самшит вічнозелений.

Висококваліфікований персонал підприємства є основним фактором для підвищення ефективності лісгосподарської діяльності.

Директор виконує головну роль в управлінні ДП «Тернопільське ЛГ». Він приймає рішення щодо напрямку діяльності підприємства, окрім тих, що включені в компетенцію Органу управління майном та управління. Цей орган не втручається в оперативну і господарську діяльність ДП «Тернопільське ЛГ».

Функціями директора є:

- контроль діяльності підприємства;
- представляє інтереси цього підприємства в органах державної влади, місцевого самоврядування та ін.;
- здійснює розпорядження коштами і майном згідно чинному законодавстві;
- здійснює укладання договорів з партнерами, видає довіреності, відкриває рахунки в банківських установах;
- відповідає за формування і виконання фінансових планів.

До апарату лісгоспу входить заступник директора, головний лісничий та головний інженер і провідний інженер з підготовки кадрів. Головний лісничий підприємства є першим заступником директора.

Головні спеціалісти відділів є одночасно за посадою старшими інспекторами, які контролюють ведення лісового господарства. Директор за погодженням управління має право призначати і звільняти головного інженера, головного бухгалтера, головного економіста та інших працівників підприємства

Функціями лісгосподарського відділу є контроль за функціонуванням лісгосподарського виробництва, проведенням грошово-матеріальних оцінок лісосік, складання проекту лісових культур, проектів щодо охорони і захисту лісових ресурсів.

В підпорядкуванні лісничого є керівники лісництв (лісничі). Основними роботами, які здійснює ДП «Тернопільське ЛГ» є: охорона і догляд лісу; проведення садіння лісу; вирощування розсадників; захист лісу від шкідників і хвороб; боротьба з лісовими пожежами і незаконними рубками; заготовлення

стиглого лісу; сприяння природному лісовідновленню; контроль за побічним користуванням в лісі; створення товарів народного споживання. В своєму складі лісництво має майстерські ділянки. Кожне лісництво володіє 3-4 майстерськими ділянками. Майстер лісу контролює роботу лісників і здійснює контроль за виконанням всіх планових робіт на лісгосподарській ділянці, яка входить в його підпорядкування.

Основні функції економіста: забезпечення комплексного аналізу всіх видів діяльності лісгоспу і розробку заходів для ефективного використання трудових і фінансових ресурсів, збільшенню темпів росту продуктивності праці, зниження собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва. Він здійснює заходи для ліквідації виявлених при аналізі недоліків, відповідає соціально-економічний розвиток, розробляє положення по підприємству для преміювання по всьому апараті підприємства і контролює виплату цих премій.

Збутом продукції займається виробничий відділ. Даний відділ підпорядковується головному інженеру. До складу відділу входить провідний інженер з експорту продукції, який займаються безпосередньо відправленням продукції на експорт. Він підпорядковується начальнику цього відділу. Також в цей відділ входять інженер з лісозаготівель I категорії, інженер з реалізації продукції II категорії та брокер, який здійснює розмитнення товару.

Збут продукції здійснюється згідно чинного законодавством, галузевих нормативних документів, вказівок та розпорядження органів, яким підпорядковується ДП «Тернопільське ЛГ». Здійснюється бухгалтерський, податковий облік та ведеться статистична звітність. Директор і головний бухгалтер несуть відповідальність за її достовірність. Бухгалтерія здійснює облік грошових коштів підприємства, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів.

До складу бухгалтерії входять головний бухгалтер, якому підпорядковується провідний бухгалтер, бухгалтер I категорії та бухгалтер II категорії.

До складу лісгосподарського відділу входить: начальник відділу, провідний інженер мисливствознавець, інженер лісових культур I категорії, інженер з охорони та захисту лісу I категорії, інженер лісового господарства I категорії, інженер лісового господарства II категорії.

На ДП «Тернопільське ЛГ» сформувалась організаційна структура управління, яка відображена на рис. 2.1.

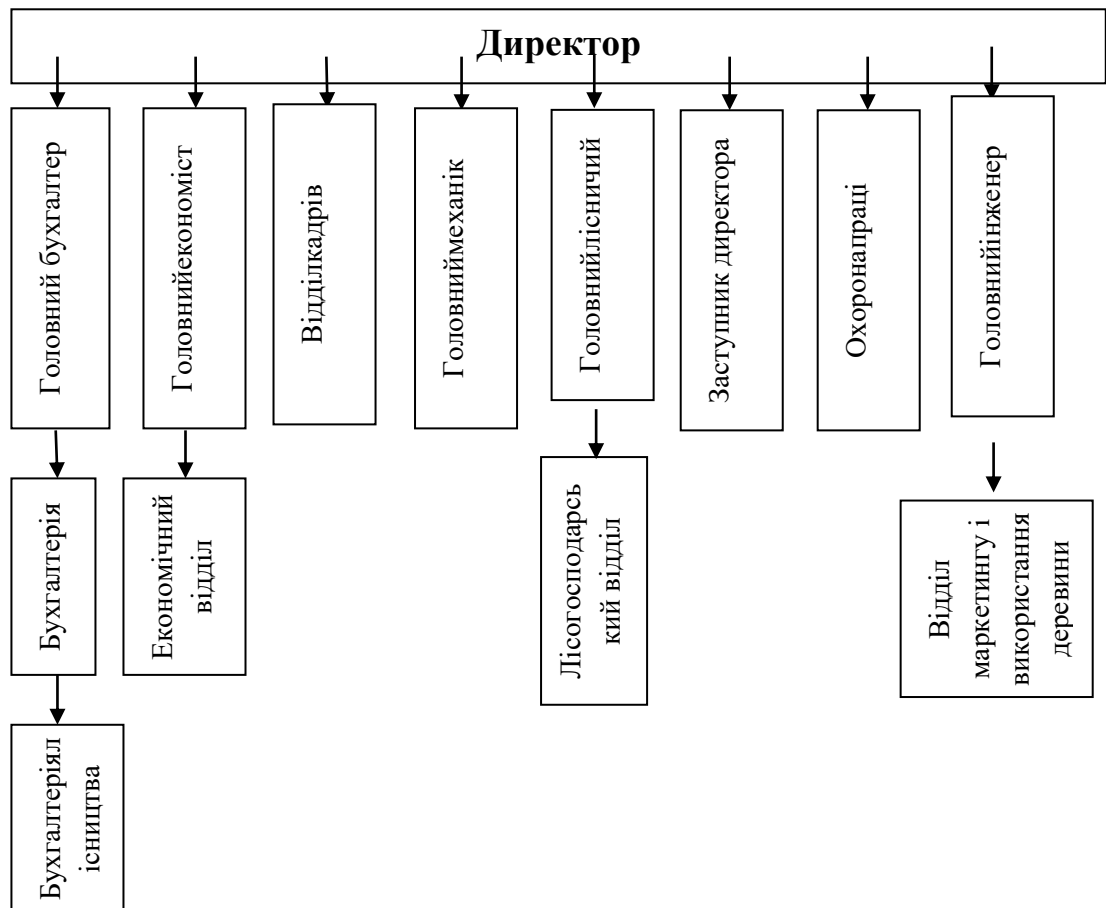


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Тернопільський лісгосп»

Джерело: Побудовано автором за даними підприємства

Тип організаційної структури підприємства ДП «Тернопільський лісгосп» є лінійно-функціональним, оскільки ця структура передбачає створення при лінійному керівникові спеціальних функціональних служб, штабів які допомагають йому вирішити певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення.

Виробництво та реалізація продукції є одними із основних показників діяльності підприємства. На підприємствах лісового господарства такими

показниками є заготівля ліквідної деревини в розрізі видів рубок та окремих сортиментів, виробництво продукції переробки в розрізі окремих видів продукції. Аналіз діяльності за даними показниками характеризує рівень виробництва на підприємстві, насиченість ринку продукцією, що виробляється ним, наявність ринків збуту, як вітчизняного, так і на експорт, економічну ефективність продукції.

З даних, наведених у Таблиці 2.2. можемо побачити, що у 2019 році заготівля від рубок головного користування зменшилася в порівнянні з 2018 роком на 981м³. Заготівля від рубок, пов'язаних з веденням лісового господарства у 2019 році навпаки збільшилася на 4491м³ в порівнянні з 2018 роком, причиною цьому стали кліматичні умови, що заважали пускати лісопродукцію в реалізацію. Заготівля лісоматеріалів круглих у 2019 році зменшилася на 119 м³ в порівнянні з попереднім роком, причиною цьому стали заборона експорту обрізної та необрізної дошки закордон.

Таблиці 2.2

Аналіз заготівлі деревини за сортиментною структурою
по ДП «Тернопільський лісгосп» за 2018-2019рр.

№п/п	Показник	2018р. м3	2019р. м3	Відхилення	
				Абсолютне	%
1	Заготівля ліквідної деревини від всіх рубок	44349	47859	3 240	107
2	Заготівля від рубок, пов'язаних з веденням лісового господарства	26004	30495	4 491	117
3	Заготівля від рубок головного користування	18345	17364	-981	94
4	Лісоматеріали круглі	6234	6115	-119	98
5	Дровяна деревина ПВ	6 804	23 597	16 793	346
6	Дровяна деревина НП	31 267	18 004	-13 263	57
7	Хлисти	44	138	94	313
8	Хмиз		5	5	

Джерело: Складено автором за даними підприємства(Додатки А,В)

Згідно Таблиці 2.3., можемо побачити що, лісгосп сформував свої доходи внаслідок операційної діяльності, основну їх частину займає виручка

від реалізації. Собівартість продукції зменшилася у зв'язку зі зниженням ціни на продукцію та вже ж таки займає питому вагу витрат. Як бачимо, інші операційні витрати збільшилися. Сума сплаченого податку на прибуток зменшилася, так як зменшилися витрати та доходи.

Таблиця 2.3

Аналіз виконання планових показників фінансового плану за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.			
	Факт тис.грн.	План тис.грн.	Факт тис.г рн.	Відхилення (+,-)	Виконання (%)
Усього доходів	45 465	43 894	43 549	-345	99,2
в т.ч. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42 980	43 247	42 511	-736	98,29
Інші операційні доходи	2 485	547	1 248	701	228,1
інші доходи	-	8	12	4	150
Усього витрат	44 993	43 738	43 584	-154	99,64
в т.ч. собівартість реалізованої продукції	33 017	33 347	30 206	-3 141	90,5
Адміністративні витрати	5 480	5 515	6 259	744	113,4
витрати на збут	4 957	3 907	4 832	925	123,6
Інші операційні витрати	1 435	935	2 197	1 262	234,9
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	-	-	-	-
Податок на прибуток від звичайної діяльності	104	34	90	56	264,7
Чистий прибуток	472	156	409	253	262,17

Джерело: Складено автором за даними підприємства(Додаток В)

З метою повного аналізу та визначення економічної ефективності виробництва в цілому по підприємству проводиться аналіз собівартості та рентабельності окремих видів продукції.

За специфікою лісового господарства визначення собівартості кожного окремого сортименту деревини неможливе з причини виконання робіт в комплексі та отримання відразу декількох сортиментів в кінцевому результаті, тому прийнято визначати собівартість одного знеособленого кубометра деревини, що отримано від заготівлі лісу. В такому разі проводиться аналіз собівартості заготівлі 1 знеособленого кубометра деревини, за статтями витрат, що можемо побачити в Таблиці 2.4..

Таблиця 2.4

Аналіз собівартості заготівлі деревини за 2018-2019 рр. по ДП „Тернопільське лісове господарство”

№ п/п	Статті витрат та інші показники	2018р. тис.грн.	2019р.тис .грн.	%
Заготівлялісопродукції:				
-	кількість, м ³	44,30	47,3	106,7
-	вартість в оптовихцінах з урахуванням верхнього і нижньогоскладів, без ПДВ, тис.грн.	39116,9	39333,6	100,5
1	Сировина і матеріали	1309,9	1317,7	100,5
	В т.ч. попнева плата	1309,9	1317,7	100,5
2	Основна заробітна плата	3085,0	2116,1	68,5
3	Додаткова заробітна плата	555,3	823,0	148,2
4	Відрахування на соціальні заходи	800,9	646,6	80,73
5	Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	1225,1	1317,5	107,5
6	Загальновиробничі (цехові) витрати	11719,1	9767,1	83,3
7	Витрати, пов'язані з веденнямлісовогогосподарства, не профінансовані державою	1253,7	3953,3	315,3
8	Іншівиробничівитрати	9169,3	8563,6	93,39
9	Виробничасобівартість	29117,4	28538,7	98,01
Адміністративнівитрати		5393,1	6529,1	120,9
Витрати на збут		3278,0	2658,0	81,08
Всього витрат на заготівлю лісопродукції		37788,5	37725,8	99,8
Прибуток: сума, тис.грн.		1328,4	1607,3	120,9
Рентабельність, %		3,5	4,3	122,8

Джерело: Складено автором за даними підприємства (Додаток Г, Д)

Одним із основних завдань лісгоспу є реалізація та збут лісопродукції, а саме:

- 1) організація збуту продукції – підготовка прогнозів, проектів поточних і перспективних планів виробництва і реалізації продукції;
- 2) формування мережі збуту, підготовка договорів на реалізацію продукції, планування постачань продукції відповідно до укладених договорів;
- 3) проведення маркетингових досліджень про попит на продукцію підприємства та перспективні ринки збуту;
- 4) узгодження умов постачань;
- 5) виконання плану реалізації продукції;
- 6) організація відвантаження продукції, оформлення супровідних документів;
- 7) облік відвантаженої продукції - приймання готової продукції на склади, сортування, комплектація;
- 8) визначення потреби в транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах
- 9) Збір оперативної інформації про:
 - обсяги і запаси продукції на складах;
 - терміни виконання замовлень;
 - ціни на всі види продукції і граничні розміри знижок;
 - терміни одержання продукції споживачами з моменту відвантаження;
 - вартість транспортування.

На Рис. 2.2. зображено обсяги реалізації лісопродукції по лісництвах за 2019 рік, де можемо побачити, що найбільше реалізувало продукції Лісопромисловий комплекс – 9470 м³ за ним Збаразьке лісництво – 8102 м³ та Мшанецьке лісництво – 7234 м³. Найменше продукції реалізувало Микулинецьке – 2261 м³ та Тернопільське – 2375 м³ лісництва. Реалізація кожного лісництва залежить від його виробничих потужностей, наявності ресурсів та погодніх умов.

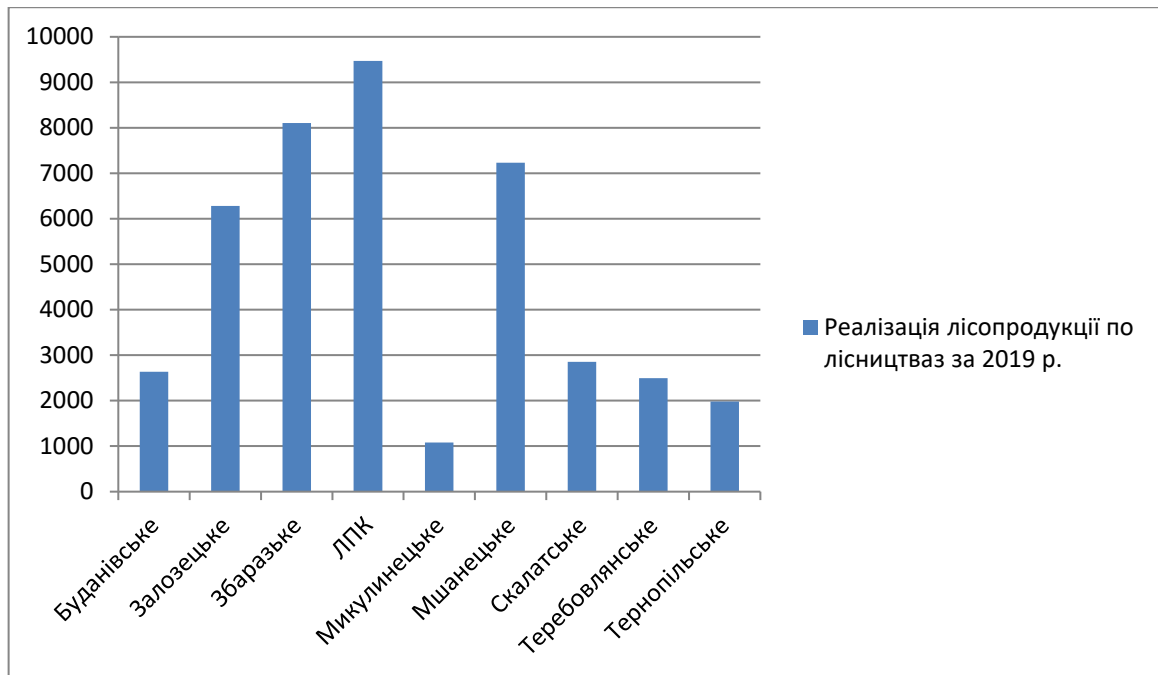


Рис.2.2. Реалізація лісопродукції по лісництвах за 2019 р.

Джерело: Розроблено за даними підприємства [48]

Для збільшення продажів, розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів і як наслідок цього отримання прибутку основна увага приділяється проведенню рекламної кампанії. У своїй рекламній кампанії, яка розміщена на офіційному сайті лісгоспу, підприємство спирається на більш низькі ціни і на популярність лісгоспу як одного з кращих виробників продукції з деревини в Тернопільській області.

З метою найбільш ефективного вирішення стратегічних завдань у сфері реклами необхідне чітке уявлення про бізнес і особливості продукції, знання сильних і слабких сторін підприємства. Потрібно володіти інформацією про ринок – знати можливості, які він пропонує, і уявляти собі проблеми діяльності на цьому ринку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства - це сукупність показників, що відображають наявність, розміщення і використання його ресурсів, а також реальні і потенційні можливості підприємства.

Оцінка фінансового стану здійснюється з метою розробки і реалізації заходів, спрямованих на зміцнення підприємства, нарощення його потенціалу та розширення можливостей здійснювати господарську діяльність на основі підвищення рівня прибутковості.

Оцінка фінансового стану дозволяє встановити:

- ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, а також ефективність використання фінансових ресурсів зокрема;
- рівень кредитоспроможності підприємства як позичальника фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності;
- рівень підприємницького ризику щодо можливості погашення зобов'язань, здатність нарощувати активи та залучати інвестиції;
- основні пріоритети якісного планування, прогнозування, бюджетування;
- політику розподілу і використання прибутку;
- причини змін, тенденції та пріоритетні напрямки розвитку суб'єкта господарювання за показниками його фінансового стану [13].

Також вона дає змогу обґрунтувати заходи щодо зміцнення фінансового стану підприємства. Для оцінки фінансового стану підприємства традиційно використовуються такі групи показників:

- фінансової стійкості;
- ліквідності;
- ділової активності;
- рентабельності.

Обсяги виробництва і реалізації продукції підприємств характеризуються натуральними та вартісними показниками. Вартісні показники обсягів виробництва відображаються у порівняльних і діючих цінах. Обсяги реалізації характеризує показник чистого доходу від реалізації, який відображений у формі 2 «Звіт про фінансові результати».

У табл. 2.5. наведено основні показники діяльності підприємства, зокрема витрати підприємства на ведення лісового господарства.

Таблиця 2.5

Основні показники діяльності по ДП «Тернопільське ЛГ» за 2017-2019рр.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки			Темп приросту, %	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн.	38549	42980	42511	11,49	9,8
2.	Заготівля деревини всього:	м ³	46555	44349	47859	-4,74	7,91
	в т.ч. від рубок головного користування	м ³	18172	18345	17364	0,95	-5,34
3	Чистий прибуток	тис.грн.	381	472	409	23,88	-13,34
4	Будівництво доріг	км	0,6	0,4	0,4	-33,33	0
5	Створено лісових культур*	га	117	111,3	111,1	-4,87	-0,17
6	Проведено рубок догляду за лісом	га	532	540	556	1,5	2,96
7	Проведено рубок формування і оздоровлення лісів	га	586	603	631	2,9	4,64
	заготовлено деревини від даних рубок	м ³	32060	30277	34995	-5,56	15,58
8	Витрати на ведення лісового г-ва	тис.грн.	31770,8	39238,5	38851,8	23,5	-0,98
	в т.ч. на лісове г-во, I розділ	тис.грн.	18453,6	22779,5	19069,1	23,44	-16,28
	на створення полежахисних лісових смуг	тис.грн.	291,1	381,6	149,2	31,09	-60,9
	рубки головного користування	тис.грн.	13026,1	16077,4	19633,5	23,42	22,11
9	Внесено до зведеного бюджету податків і зборів	тис.грн.	7630	9756	13145	27,86	34,73
	з них:						
	до Державного бюджету	тис.грн.	3280	6122	7678	86,65	25,41
	у тому числі:						
	- збір за спеціальне використання лісових ресурсів	тис.грн.	745	1099	598	47,52	-45,58
	- податок на прибуток	тис.грн.	63	102	104	61,90	1,96
	- податок на	тис.грн.	1924	4283	6386	122,61	49,1

	додану вартість						
	- інші податки та платежі	тис.грн.	548	638	590	16,42	-7,52
	до місцевих бюджетів	тис.грн.	4350	3634	5467	-16,46	50,44
	з них:						
	- збір за спеціальне використання лісових ресурсів	тис.грн.	242	210	635	-13,22	202,38
	ПДФО	тис.грн.	3895	3104	4327	-20,31	39,4
10	Сплачено до Єдиного соціального внеску	тис.грн.	3561	4425	4419	24,26	-0,13
11	Разом сплачено до зведеного бюджету та Єдиного соціального внеску	тис.грн.	11191	14181	17564	26,72	23,85
12	Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	грн.	6069	8016	9043	32,08	12,81
13	Чисельність працівників всього	чол.	253	227	194	-10,28	-14,53
	в т.ч. чисельність штатних працівників	чол.	210	200	179	-4,76	-10,5
	в т.ч. сумісники по ЦПУ	чол.	43	27	15	-37,21	-44,44
14	Капітальні інвестиції	тис.грн.	2580	1856	848	-28,06	-54,31
	в т.ч. на придбання основних засобів	тис.грн.	648	388	156	-40,12	-59,79

Джерело: Складено автором за даними підприємства (Додатки Ж, К,Л)

З табл. 2.5. видно, що відбувається коливання обсягів реалізованої продукції. У 2017 році цей показник зріс на 14,9%, а у 2018 році на 11,49% порівняно з 2017 роком, незважаючи на те, що заготівля деревини у метрах кубічних зменшилась на 4,74%. Тут може бути декілька причини. Можливо у 2018 році було заготовлена продукція, яка мала вищу ринкову цінність або були реалізовані залишки готової продукції на складах на початок року. У 2019 році обсяг реалізованої продукції зменшився та становить 9,8 % .

Близько 40% заготовленої деревини підприємство отримує від рубок головного користування. Решту отримує від проведення рубок формування та оздоровлення лісів.

У 2019 році відбулося зниження чистого прибутку (13,34%) у порівнянні з 2018 роком. Проте у 2018 цей показник зріс та становив 472 тис. грн., в порівнянні з 2017 роком. У 2017 році було збудовано 0,6 км. доріг, у 2018 - 0,4 км лісових доріг, у 2019 – 0,4 км.

У 2018 р. було створено 111,3 га лісових культур, що майже на 5% менше, ніж у 2017 та 2019рр., проте у 2018 році було створено більше як 25 га нових культур. У 2019 році на 556 га було проведено рубки догляду за лісом та на 631 га було проведено рубки формування та оздоровлення лісів. Витрати на ведення лісового господарства зросли на 0,98% і становили 38851,8 тис. грн. З них найбільша частка припадає на ведення лісового господарства I розділ. (включає рубки догляду, формування, оздоровлення лісів та ін). Також значна частка витрат припадає на ведення рубок головного користування – 41% (19633,5 тис. грн). Витрати на створення полежахисних лісових смуг значно зросли у 2017 та 2018 році з 38 тис. грн у 2019 р. зменшилися та становлять 149,2 тис. грн., що є негативним фактором для збільшення ерозії ґрунту та зменшення врожайності сільськогосподарських полів у майбутньому.

Сума податків, сплачених до зведеного бюджету та Єдиного соціального внеску зросла на 23,75% і становила 15564 тис. грн., що на пряму пов'язане зі зростанням доходів підприємства. Значна частина даних податків іде у місцеві бюджети, що дає хороші можливості для розвитку регіону.

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників зросла на 12,81% і у 2019 році становила 9043 грн. Чисельність штатних працівників у 2019 році становила 179 осіб.

Капітальні інвестиції зменшилися на 59% і становили 848 тис. грн у 2019р. З них 156 тис. грн. було використано на придбання основних засобів.

У табл. 2.6. проведемо дослідження структури витрат підприємства.

Значна увага в економічному аналізі приділяється проведенню дослідження поточних витрат підприємства та собівартості продукції. Ці показники є узагальнюючими показниками діяльності й безпосередньо впливають на фінансові результати роботи підприємства.

Аналіз собівартості продукції, робіт і послуг має важливе значення. Він дозволяє з'ясувати тенденції зміни цього показника, виконання плану та його рівню, визначити вплив чинників на його приріст, встановити резерви і дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості продукції.

Мета економічного аналізу витрат - удосконалення їхньої структури та оптимізація їхнього рівня для поліпшення фінансових результатів діяльності підприємства. У табл. 2.6. наведена структура витрат підприємства 2017-2019 рр. З табл. 2.6. ми бачимо, що найбільшу частку у структурі витрат підприємства у 2017-2019 роках займає собівартість реалізованої продукції 67,86%, 73,38% та 69,31 відповідно. Також можна побачити що цей показник коливається у грошовому вираженні у зв'язку із зростанням обсягу реалізованої продукції.

У 2019 році спостерігається незначне зростання частки адміністративних витрат 2,18% та скорочення витрат на збут (0,07). Інші операційні витрати також збільшилися в порівнянні з 2018 роком на (1,85).

Витрати на податок на прибуток у структурі витрат підприємства зросли у 2018 році, що пов'язане із зростанням прибутків підприємства та займають лише 0,23% витрат підприємства. Станом на кінець 2019 року податок на прибуток зменшився та становить 0,20%.

Найкраще фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати за результатами господарсько-фінансової діяльності за попередні роки, відповідно підставивши їх можна зробити певний аналіз.

Таблиця 2.6

Структура витрат підприємства 2017-2019 рр.

Назва витрат	Структура, %			Абс. відхилення (+/-)	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Собівартість реалізованої продукції	67,86	73,38	69,31	5,52	-4,07
Адміністративні витрати	11,05	12,18	14,36	1,13	2,18
Витрати на збут	17,1	11,02	11,09	-6,08	0,07
Інші операційні витрати	3,78	3,19	5,04	-0,59	1,85
Податок на прибуток	0,22	0,23	0,20	0,01	-0,03
ВСЬОГО ВИТРАТИ	100	100	100	-	-

Джерело: звіт про фінансові результати ДП «Тернопільське ЛГ» за 2017, 2018, 2019 рр. (Додатки Ж, К, Л)

Аналізом структури та динаміки активів підприємства станом на 31.12.2019 встановлено, що 36,8% активів становлять оборотні активи та 63,2 становлять необоротні активи.

Аналізом динаміки дебіторської заборгованості підприємства встановлено, що за період з 01.01.2016 по 31.12.2019 коефіцієнт зростання дебіторської заборгованості склав 2,4, що свідчить про збільшення дебіторської заборгованості в цілому.

Аналіз структури та динаміки зобов'язань підприємства встановлено, що протягом періоду який досліджується спостерігалась негативна тенденція до зростання поточних зобов'язань від 4018,0 тис. грн. станом на 01.01.2016 до 9031,0 тис. грн. станом на 31.12.2019.

Всього протягом досліджуваного періоду кредиторська заборгованість підприємства збільшилась більш, як у 2 рази, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

В структурі поточних зобов'язань підприємства значною мірою зросла поточна заборгованість за товари, роботи, послуги.

Коефіцієнт рентабельності активів: (оптимальне значення: >0, збільшення) визначає розмір чистого прибутку у розрахунку на

одну гривню вартості активів та характеризує ефективність їх використання, темп економічного зростання та розвитку підприємства. За результатами 2016 року даний показник становить 0,02, за 2017 рік -0,01, за 2018 рік - 0,01 та за 2019 рік -0,01. Коефіцієнт рентабельності активів свідчить про зниження ефективності використання підприємством майна.

Коефіцієнт рентабельності діяльності: (оптимальне значення: >0 , збільшення) визначає наявність можливостей підприємства до відтворення та розширення основного виду діяльності та характеризує прибутковість його діяльності. Так за 2016 рік, 2017, 2018 та за 2019 рік цей показник становить відповідно 0,016; 0,010; 0,011 та 0,11, що свідчить про недостатні можливості до відтворення і розширення власного виробництва підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів: у досліджуваному періоді мав майже стаке значення на становив 2016 році -0,41, у 2017 році – 0,42, у 2018 році -0,44 та за 2019 рік – 0,44. Зазначений показник свідчить про зростання фізичного та морального зносу основних засобів, що відповідно збільшує витрати на ремонт та обслуговування основних засобів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства: (оптимальне значення: >0 , збільшення) визначає частку чистого прибутку у структурі власного капіталу, характеризує ефективність укладання коштів у розвиток підприємства та характеризує прибутковість його діяльності.

У 2016 році цей показник склав 0,04, у 2017 році – 0,03, у 2018 році -0,03 та за 2019 рік – 0,03, що свідчить про зниження рівня прибутковості підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів: характеризує ефективність використання активів підприємства та визначає як зміни у наявних актах пов'язані із змінами доходу у 2016 році склав 1,01, у 2017 році склав -0,911, у 2018 році - 0,833 та за 2019 рік – 0,81. Негативна тенденція показника свідчить про те, що Підприємство не ефективно використовує свої наявні ресурси.

Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства: (оптимальне значення: >1 , збільшення) характеризує співвідношення власних та позикових коштів і

залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел та вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань. У 2016 році склав 0,509, у 2017 році склав -0,417, у 2018 році - 0,352 та за 2019 рік – 0,318. Зниження даного показника свідчить про зростання відносної залежності від зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт покриття підприємства: (оптимальне значення: > 1 , збільшення) це показник характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. У 2016 році склав 0,49, у 2017 році склав -0,45, у 2018 році - 0,49 та за 2019 рік – 0,46. Дана тенденція свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства: (оптимальне значення: у межах від 0,2 до 0,35) У 2016 році склав 0,06, у 2017 році склав - 0,03, у 2018 році - 0,07 та за 2019 рік – 0,06 визначає частку поточної заборгованості, яку негайно здатне погасити підприємство. Дослідження даного коефіцієнта свідчить про неспроможність у повному обсязі погасити свої поточні платежі грошовими коштами, що є у розпорядженні підприємства.

Аналіз основних коефіцієнтів успішності функціонування ДП «Тернопільський лісгосп» свідчить про те, що лісгосп неповною мірою використовує наявний потенціал та потребує впровадження стратегічного підходу до управління ним.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності на ДП «Тернопільський лісгосп»

Зовнішньоекономічна діяльність сьогодні розглядається як важливий сектор національної економіки який суттєво впливає на економічний розвиток країни. Наразі практично немає галузі, з якою прямо чи опосередковано не було б контактів на зовнішні ринки. Швидко розвиваються встановлені прямі зв'язки та спільні підприємства, таким чином зростає кількість бартерних

транзакцій. У цих умовах вирішуються питання ефективності та іноземна економічна діяльність набуває все більшого значення.

Для ефективної роботи на зовнішніх ринках підприємству потрібно дуже гнучко використовувати сучасні інструменти маркетингу, методи з урахуванням коливань ринку та прогнози розвитку іноземного ринку, торгові звичаї та особливості навколишнього маркетингового середовища.

Основним мотивом виходу фірм на зовнішні ринки є прибуток. Так, багато фірм мають більше половини свого доходу від продажів, здійснених за кордоном. Успіх чи невдача у зовнішній торгівлі багато в чому пов'язані з конкурентоспроможністю та пропозицією на ринку світового ринку товарів. Зовнішньоекономічна діяльність є одним із головних факторів розвитку економіки будь-якої країни, а тому виступає одним із найважливіших питань для майбутнього підприємства.

Зовнішньоекономічні зв'язки ДП «Тернопільський лісгосп» за досліджуваній період носять постійний характер. Серед основних видів зовнішньоекономічної діяльності для ДП «Тернопільський лісгосп» є експорт лісопродукції. Експортні операції здійснюються з підприємствами країн, які наведені в Таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7.

Географія ЗЕД ДП «Тернопільський лісгосп»

Рік	Країни партнерів
2017	Чехія, Польща, Молдова, Велика Британія, Словаччина
2018	Польща, Чехія, Російська Федерація, Вірменія, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди
2019	Румунія, Австрія, Чехія

Джерело: Складено автором за даними підприємства [48]

Управління зовнішньоекономічною діяльністю — дуже складна і клопітка робота, яка вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод. Планування діяльності та організації зовнішньоекономічної діяльності відноситься до

повноважень керівництва ДП «Тернопільський лісгосп». На даний час ведуться маркетингові дослідження щодо можливостей розширення ринків.

Складаючи зовнішньоекономічний контракт, керівництво підприємства враховує вимоги національного законодавства. Так, згідно ст. 6 Закону України від 16.04.91 р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами й доповненнями, зовнішньоекономічний контракт укладається в простій письмовій формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором або законом. Відзначимо, що письмова форма зовнішньоекономічного контракту є обов'язковою, інакше договір може бути визнаний недійсним [45].

Під час проведення переговорів представник ДП «Тернопільський лісгосп» здійснює узгодження умов контракту. Спірні питання з комерційних умов угоди та технічних вимог до послуг розв'язуються методом уторговування, який полягає у взаємному вивченні об'єктивних аргументів сторін та знаходження на цій основі взаємоприйнятних компромісних рішень. Переговори, в основному, ведуться шляхом особистих зустрічей.

При організації переговорів заздалегідь вирішуються питання про мову для підготовки документів. В даному випадку усі документи готуються такими мовами – російською, англійською та українською.

Всі зовнішньоекономічні контракти за змістом індивідуальні, але за структурою схожі. У Положенні про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), затвердженому наказом Міністерства економіки й з питань європейської інтеграції України від 06.09.2001 р. № 201, наведена типова форма зовнішньоекономічного контракту, що містить основні умови, що відображаються в контракті, і приблизні зразки їхніх формулювань [22, 76].

Зміст контракту визначається сторонами угоди. Формулювання статей вони вибирають самостійно, в залежності від предмету договору, торгових звичаїв, наявності міжнародних угод, а також від тривалості взаємних ділових контактів.

Основним напрямком діяльності лісгоспу є збут деревини дров'яної промислового та не промислового використання, лісоматеріалів круглих,

обрізної та необрізної дошки. Лісгосп збуває свою продукції які і на вітчизняний ринок, так і за кордон. До початку 2016 року експортна діяльність була прибуткова. А з підвищенням цін на транспортні послуги та послуги зв'язані з електроенергією та паливом (транспортування продукції) - експортна продукція стала збитковою, тому з кінця 2018 року збут готової продукції в лісгоспі переорієнтований на покупця, який купує продукцію в цеху, або в крайньому випадку, на станції відвантаження та все ж таки частина продукції вивозиться за кордон. Інформацію про збут лісопродукції на експорт можемо побачити в Таблиці 2.8. Її дані свідчать, що експорт за 2019 рік значно скоротився в порівнянні з 2018-2017рр., що пов'язано з мараторієм на експорт лісо продукції, в тому числі на дров'яну деревину для промислового використання.

Таблиця 2.8

Поставка лісопродукції на експорт по ДП "Тернопільський лісгосп" в розрізі іноземних фірм за 2017-2019 р.

Рік	Фірма	Продукція	Кількість, м3	Вартість, грн.
2017	SC CONFANA INDUSTRIES	Дров'яна деревина ПВ	6 511	3 885 679
	OSUNA HOLDING LLP	Дров'яна деревина ПВ	571	483 392
	SC LevisadGroup	Дров'яна деревина ПВ	1 556	1 196 699
	Всього		8 638	5 565 770
2018	SC CONFANA INDUSTRIES	Дров'яна деревина ПВ	400	352 601
	Godarex S. R. O	Дров'яна деревина ПВ	510	472 279
	OSUNA HOLDING LLP	Дров'яна деревина ПВ	2 857	2 521 704
	SC LevisadGroup	Дров'яна деревина ПВ	561	575 819
	SC LevisadGroup	Пиломатеріали необрізні	44	121 704
	Всього		4 372	4 044 107
2019	DukesHandelsGmbh	Тріска паливна	150	126 627
	PRA TimberTrade SPL	Тріска паливна	533	452 151
	PalasekLibomir	Пиломатеріали необрізні	80	307 473
	Всього		765	886 215
Разом			13 775	10 496 092

Джерело: Складено автором за даними підприємства .

Для досліджуваного лісгоспу експорт є суттєвим джерелом валютних надходжень.

У таблиці 2.9. відобразимо динаміку експорту у чистому доході від реалізації у 2017-2018 рр.

Таблиця 2.9

Частка експорту у чистому доході від реалізації у 2017-2018 рр.

Показники	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	38 549	42 980	42 511
Вартість експорту, тис. грн.	14776,86	4834,82	1228
Частка експорту в чистому доході від реалізації, %	38,30	11,20	2,88

Джерело: форма ЗЕД-1 ДП «Тернопільське ЛГ» за 2017, 2018 і 2019 рр. (Додатки Ж, К,Л)

З таблиці 2.9. видно, що у частка експорту у чистому доході від реалізації зменшується з року в рік. У 2017 р. вона становила 38,3% та зменшилася до 2,88% у 2019р. В основному це спричинене державним мораторієм на заборону експорту деревини у необробленому вигляді (Закон України про внесення змін до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів" щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді - 2015)[12]. Тому з року в рік експорт деревини скорочується.

На сучасному етапі проблема поліпшення експортного потенціалу ДП «Тернопільський лісгосп» дуже актуальна. Експорт товарів та послуг може забезпечити притік в ДП «Тернопільський лісгосп» коштів, необхідних для розширення підприємства та покращення добробуту працівників. Але на даний момент система управління зовнішньоекономічною діяльністю в ДП «Тернопільський лісгосп» далека від оптимальної.

Особливістю організаційної структури управління ЗЕД на ДП «Тернопільський лісгосп» є відсутність диверсифікованого підходу щодо діяльності як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках.

Проаналізувавши експортні операції на виконання експортних контрактів за термінами поставок, за обсягами та за вартістю, зробили висновок, що терміни поставок не порушувалися і були здійснені згідно укладених договорів.

ДП «Тернопільський лісгосп» постійно зіштовхується з прямою конкуренцією, підприємствами які реалізують продукцію за схожими технічними показниками. При виході підприємства на зовнішній ринок і здійснення ним експортних операцій головною метою є отримання прибутку від експорту. Такий прибуток повиний бути більшим від прибутку на внутрішньому ринку, інакше витрати на експортні операції є не доцільними.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління.

Для того, щоб експорт послуг був ефективний, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Природно, що чим більшем є цей показник, тим ефективніше розширення експорту розглянутого продукту. Однак ця умова не є достатньою. Експорт продукції доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від продажу продукції усередині країни. Внутрішній прибуток дорівнює внутрішньому доходу за винятком собівартості послуги. При цьому внутрішній дохід – це виручка від продажу продукції, призначених на експорт, усередині країни.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою у діяльності підприємства, але не визначальною. Для активізації діяльності у цій сфері та виходу на нові ринки, підприємству необхідно більш оптимально адаптувати свою організаційну структуру, використовувати сучасні інформаційні технології з метою поширення інформації про послуги, які надає підприємство. Важливим є пошук рішення проблеми мінімізувати основну статтю витрат на експорт послуг.

Безумовно, специфіка підприємства не дозволяє повною мірою охопити всі показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності, адже його ЗЕД - це в більшості експорт продукції лісопереробки. Дана продукція не вимагає

значних витрат при виготовленні, саме тому собівартість є достатньо низькою і дозволяє отримувати достатній рівень прибутку.

Також варто зауважити, що лісоматеріали є досить дефіцитним товаром на зовнішніх ринках, і тому на них наявний постійний попит з боку іноземних покупців.

Все ж таки, дослідивши потенційні можливості ДП «Тернопільський лісгосп», можна стверджувати, що підприємство має усі умови для поліпшення своїх позицій як експортера, однак досягти цього можна лише за умови проведення державою обґрунтованої національної політики щодо нарощування експорту у цій сфері. Внаслідок мораторію, декілька підприємств тимчасово виграли в доступі до дешевої сировини, але в загальному для держави - це мінус і в сплаті податків, і в залученні інвестицій. Мораторієм на сьогоднішній день користуються внутрішні переробники і відповідно втрачає лісова галузь, державні підприємства, а деревообробна галузь, за винятком кон'юнктурного виробництва та примітивного лісопиляння, не розвивається. Якщо запровадять ще й мораторій на експорт дров паливних, це вкрай негативно буде позначатися не тільки на державних підприємствах лісової галузі, а повністю на всій економіці, адже галузь забезпечує і валютні надходження, і конкурентне ринкове середовище, і інші переваги.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було надано загальну характеристику ДП «Тернопільське ЛГ», його адміністративно-господарської структури, історії розвитку. Обсяги реалізованої продукції підприємства зменшилися за останій рік. Проте, у 2019 р. об'єми заготівлі деревини зросли, що свідчить про реалізацію продукції за вищими цінами. Кількість деревини, отриманої від рубок головного користування, скоротилася у 2019 р. і залишається практично на тому самому рівні як у 2018 р. Це означає, що значну кількість деревини підприємство отримує від рубок догляду, що є позитивним. У структурі підприємства найбільшу частку витрат складає собівартість продукції та адміністративні

витрати (табл. 2.6). Спостерігається зменшення частки експорту в чистому доході від реалізації (табл. 2.9).

По ДП «Тернопільське лісове господарство» проведено аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз показав, що лісгосп неповною мірою використовує наявний потенціал та потребує впровадження стратегічного підходу до управління ним.

Констатовано, що з метою покращення ефективності діяльності підприємства доцільно здійснити заходи щодо підвищення ефективності управління коштами і майном; покращення фінансових результатів його діяльності; приведення у відповідність до вимог чинного законодавства бухгалтерського обліку та фінансової звітності, впровадження дієвої системи внутрішнього контролю.

Для ефективності діяльності підприємству необхідно не тільки наявність стратегії, але й постійний аналіз наявної стратегії, аналіз ступеня її відповідності до сформованим умовам на ринку. Оскільки без цього неможливі ні успішна діяльність, ні утримання стабільної конкурентної переваги, що в сучасних ринкових умовах вкрай важливо для будь якого підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою у діяльності підприємства, але не визначальною. Для активізації діяльності у цій сфері та виходу на нові ринки, товариству необхідно більш оптимально адаптувати свою організаційну структуру, використовувати сучасні інформаційні технології з метою поширення інформації про послуги, які надає товариство. Важливим є пошук рішення проблеми мінімізувати основну статтю витрат на імпорт послуг.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ДП «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ЛІСГОСП»

3.1. Напрями оптимізації організаційно-економічного механізму розвитку ДП «Тернопільський лісгосп»

Лісовим господарствам важко нівелювати виклики, з якими вони стикаються у своїй діяльності, тільки з допомогою інструментів мікро- чи мезорівня. Аналіз показав, що будучи за формою власності державними, не маючи державного фінансування, вони змушені здійснювати господарську діяльність в умовах ризиків та оперувати її результатами для забезпечення ведення лісогосподарської діяльності[23].

Сучасний стан розвитку підприємництва характеризується високим рівнем невизначеності, залежністю від великої сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства, а також постійно зростаючим рівнем ризику (таб.3.1.).

Таблиця 3.1

Основні ризики діяльності ДП «Тернопільський лісгосп»

Назва ризику	Причини ризику	Ймовірність виникнення (1-5)
Зменшення попиту на лісопродукцію.	<ul style="list-style-type: none"> - відмова традиційних і потенційних постачальників від укладання угод; - неприйнятні умови угод; - виникнення в покупця непередбачених труднощів; - прийняття покупцем рішення про розрив угоди або зміну його умов; 	3
Ризик неотримання чи несвочасного одержання оплати за реалізовану без передоплати продукцію.	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття покупцем рішення про використання призначеної для оплати суми на інші цілі; - відсутність коштів у споживача; перебої в системі банківського обслуговування 	5
Ризик укладання договорів на реалізацію виробленої продукції.	<ul style="list-style-type: none"> - зміна структури попиту і загальне скорочення потреби у цьому виді продукції; заміщення продукції підприємства продукцією конкурентів; - моральне зношення продукції; - відсутність у підприємства повної 	2

	інформації про конкретні сегменти ринку	
Ризик відмови покупця від отриманої і оплаченої ним лісопродукції.	<ul style="list-style-type: none"> - невідповідність продукції вимогам до її якості; - неможливість використання споживачем продукції певної якості; - рішення покупця про перехід на інший вид продукції, іншого постачальника чи інший вид діяльності. 	2

Джерело: Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Уникнути ризиків і покращити своє становище ДП «Тернопільський лісгосп» може лише в тому випадку, якщо проведе низку перетворень, а саме: налагодить збутову мережу; вийде на нові ринки; мінімізує випрати; проведе маркетингові дослідження; введе контроль якості продукції, що випускається.

На основі проведеного SWOT – аналізу (табл.3.2.), можна зробити висновок, що на ДП «Тернопільське лісове господарство» потрібно застосувати стратегію оптимізації діяльності підприємства. Причинами застосування стратегії на ДП «Тернопільський лісгосп» є: скорочення попиту на продукцію, часткове використання ресурсів; постійний ріст конкуренції; зниження прибутку від основного виробництва.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз діяльності ДП «Тернопільське лісове господарство»

	<u>Можливості</u>	<u>Загрози</u>
Зовнішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 4. Розширення експорту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.
	<u>Сильні сторони:</u>	<u>Слабкі сторони</u>
Внутрішні фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Відсутність єдиного цеху. 4. Додаткові транспортні витрати. 5. Недостатньо високий прибуток.

Джерело: Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [41;48]

Для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства у перспективі підтримуємо думку Е.М.Лібанової, що сфера лісового господарства України потребує негайних організаційно-економічних трансформацій з метою забезпечення самоокупності галузі, врахування інтересів територіальних громад у контексті сучасного розвитку країни [4].

Ми переконані, що удосконалення лісгосподарської діяльності на регіональному рівні має здійснюватися комплексно і одночасно з реформуванням підприємницького середовища в цілому, сектору державного підприємництва зокрема, інакше всі заходи будуть малорезультативними або безрезультатними взагалі.

Лісгоспу важко нівелювати виклики, з якими він стикається у своїй діяльності, тільки з допомогою інструментів мікро- чи мезорівня. Аналіз показав, що будучи за формою власності державним, не маючи державного фінансування, лісгосп змушений здійснювати господарську діяльність в умовах ризиків та оперувати її результатами для забезпечення ведення лісгосподарської діяльності.

Для перспективного розвитку діяльності лісгоспу на умовах конкуренції важливою є злагоджена взаємодія складових організаційно-економічного механізму, а саме суб'єктів здійснення та регулювання лісгосподарської діяльності в регіоні, з використанням відповідного набору інструментів та важелів.

Вважаємо, що ціллю організаційно-економічного механізму розвитку підприємства повинно бути – забезпечення конкурентоспроможного її розвитку в регіоні, а дія механізму повинна базуватися на системі принципів, до яких слід віднести:

- безперервність розвитку – робота над удосконаленням ведення лісгосподарювання має бути постійною;
- системність – розвиток лісгосподарської діяльності є складовою екологоекономіко-соціальної системи і тому всі кроки розвитку мають враховувати екологічні, економічні, соціальні інтереси та завдання;

- принцип постійного моніторингу – передбачає вчасний аналіз поточного ведення лісогосподарської діяльності та вживання відповідних заходів для коригування ситуації при потребі;

- цілеспрямованість – застосування механізму зорієнтовано на досягнення основної мети діяльності лісгоспу;

- керованість – використання відповідних важелів та інструментів дає можливість контролювати поточний стан підприємства, керувати процесом його розвитку;

- адаптивності – механізм має сприяти розвитку лісогосподарської діяльності в умовах швидкозмінності середовища їх функціонування;

- конструктивності – організаційно-економічний механізм передбачає стратегічні орієнтири перспективного розвитку діяльності, засоби їх досягнення для забезпечення стійкості системи [3].

Зважаючи на проблеми у сфері кадрового забезпечення лісгоспу та плинність працівників, доцільно розглянути японський досвід підвищення конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності, що базується на людському факторі, працелюбності працівників підприємства та японській філософії. До переваг японського підходу (за доктором Фуруя Норіі) відносять сильне почуття приналежності до організації (довічний найм), високий рівень співпраці між працівниками, високий адаптивний потенціал до високого рівня вимог клієнтів, високий рівень залученості в роботі, гнучке ставлення до роботи, безперервне удосконалення. Звичайно, щоб такий підхід був реалізований в Україні, повинна бути мотивація (фінансова у тому числі) людей для відданої роботи на державних підприємствах протягом тривалого часу. Важливе значення на підприємствах Японії має філософія “кайдзен” (KAIZEN), що передбачає постійне удосконалення як керівників, так і звичайних працівників. Кайдзэн - японський термін, що означає "безперервне вдосконалення", "поліпшення" або "зміну на краще". Це японська філософія, що базується на безперервному вдосконаленні процесів у виробництві, управлінні та у бізнесі у цілому. Основними складовими її є скорочення витрат,

безперервне підвищення ефективності роботи, раціональна організація робочих місць, контроль якості, стандартизація. Ця філософія базується на принципах роботи в команді, зокрема у малих групах, мотивація працівників до участі у виробленні нових ідей, стимулюванні творчого інтересу, вихованні особистої дисципліни[53].

Заходи, на які потрібно звернути увагу керівництву лісового господарства в аспекті забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку, показано на рис. 3.1.

Керівник лісгоспу повинен стати менеджером з новим типом мислення щодо управління підприємством та отримання прибутку, змінити застарілі неефективні підходи до управління та активно застосовувати стимулюючий механізм максимізації результатів.

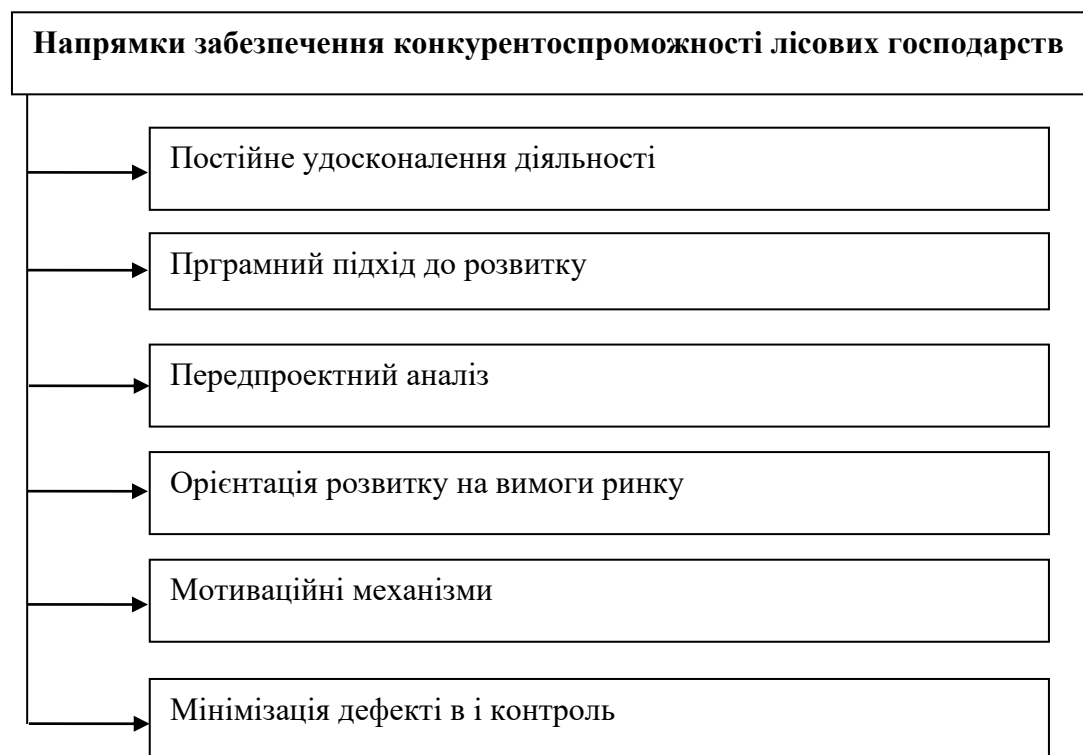


Рис. 3.1. Окремі аспекти забезпечення конкурентоспроможності лісових господарств

Джерело. Складеноавтором на основі [32]

Досвід потрібно переймати не тільки в організації внутрішньої роботи підприємства, але і у сфері ефективного ведення лісгосподарської діяльності. Цей процес частково вже здійснюється, зокрема досвід Швейцарії, держави де

ведення лісового господарства знаходиться на високому рівні. Хоча система власності та історія наших та швейцарських лісів суттєво відрізняються, але природні умови наближені, що дозволяє запроваджувати методи ведення лісового господарства Швейцарії в українських лісах, зокрема лісах Тернопільщини. Так, для прикладу, у рамках діяльності Агенства сприяння сталому розвитку Карпатського регіону “Форза”, реалізуються проекти співпраці Швейцарії та України у сфері наближеного до природи лісівництва. У Швейцарії він використовується на 90% території лісів. Це підхід, відповідно до якого створюються і вирощуються стійкі різновікові деревостани з різнопородною структурою, застосовуються вибіркові, а не суцільні рубки, що економить фінансові ресурси на відновлення лісу та рубки переформування з використанням природозберігаючих технологій заготівлі деревини. Особлива увага до процесів заготівлі деревини обґрунтовується тим, що достатні її обсяги, якість та відповідні ціни лежать в основі забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісгоспу[56].

У лісовій практиці Швейцарії вартою уваги є участь громади у плануванні лісогосподарювання. Більшість лісів належить громадам і лісогосподарники лише допомагають там порядкувати, їх діяльність значною мірою залежить від податків громади, тому ефективність своїх дій у лісогосподарстві вони мають доводити людям. Питання змін форми власності на ліс в Україні та регіонах – дискусійне. З одного боку, відзначають, що приватна форма власності може стимулювати ефективніше господарювання в лісі, інші – вважають викликом переведення лісів України на інші форми власності з державної. Загрозою може стати розподіл господарських та контролюючих функцій і Держагенство лісових ресурсів втратить контроль за діяльністю лісгоспів. Може статися так, що держава буде виконувати господарські функції з лісової охорони та лісовідновлення, а приватні структури – лісозаготівельні роботи, що є привабливим з комерційної точки зору. Звичайно, це питання потребує поглибленого аналізу, але спочатку економіці потрібно пройти етап очищення від корупційних схем, вийти з тіні та

змінити менталітет людей та їх ставлення до лісу, змінивши його з виснажливо експлуатаційного на невиснажливо бережливий.

Керівництву ДП «Тернопільський лісгосп» варто взяти до уваги:

- орієнтацію на наближене до природи лісівництво;
- відповідність заходів лісогосподарювання сучасним тенденціям розвитку лісового господарства в умовах балансу еколого-економічної функції та соціального поступу;

- посилення взаємодії лісівників, органів влади та громади регіону, залучення молоді до удосконалення лісогосподарювання, посилення інформаційно-комунікаційної та виховної функцій господарювання;

- довгострокове планування лісогосподарської діяльності та ефективність її організації в умовах інноваційного техніко-технологічного забезпечення

-Досягти низької собівартості лісопродукції. Проблема зниження собівартості продукції в ДП «Тернопільський лісгосп» має важливе значення по багатьом причинам. По-перше, зниження собівартості продукції являється важливою умовою підвищення ефективності лісозаготівельного підприємства. По-друге, зниження собівартості продукції за рахунок підвищення продуктивності праці і покращення організації повинні протидіяти погіршенню природно-кліматичних умов та інших умов виробництва, таких як: збільшення відстані вивезення деревини, погіршення породного складу лісосічного фонду, переміщення лісозаготівель у віддалені райони. Вирішальний вплив на рівень собівартості продукції лісозаготівель здійснює підвищення технічного рівня виробництва, який включає: механізацію і автоматизацію виробничих процесів, впровадження нової техніки і передової технології; модернізацію і покращення експлуатації застосованої техніки і технології виробництва; підвищення якості продукції – збільшення відсотку виходу ділової деревини, покращення сортиментно-сортного складу; використання нових видів і заміна використаного палива та матеріалів на більш якісні. Зниження собівартості лісозаготівлі за рахунок покращення організації виробництва досягається по факторах: удосконалення управління виробництвом; покращення організації

праці; покращення матеріального-технічного постачання; скорочення витрат по набору робочої сили; зміна структури енергопостачання. Зміна структури заготовленої деревини за породами, розмірами, товарності і відповідна зміна розміру лісових такс, тяжіння до пункту вивезення і групи лісів можуть являтися резервом зниження собіартості продукції[35].

На основі аналізу закордонного досвіду ведення лісогосподарської діяльності, стану розвитку лісогосподарювання ДП «Тернопільський лісгосп», опитування керівників підрозділів та виявлених проблем, визначено напрями удосконалення та активізації дії організаційно-економічного механізму розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні .

Напрями удосконалення лісогосподарської діяльності варто поділити на декілька груп:

- оптимізація лісогосподарської діяльності в лісі;
- активізація лісогосподарської діяльності з продуктами лісу;
- інші напрями розвитку лісогосподарської діяльності.

У рамках оптимізації лісогосподарської діяльності в лісі вважаємо одним із першочергових завдань активізувати заходи охорони, захисту та відновлення лісу. Для цього необхідно:

- примножувати лісові ресурси краю шляхом створення умов природнього поновлення, висадки та лісорозведення;
- вирішувати питання та зменшувати обсяги незаконних рубок в регіоні, зокрема шляхом активізації роботи структур відповідальних за виявлення лісопорушень, перевірку походження деревини, контроль за реалізацією незаконно заготовленої деревини, посилення відповідальності за незаконну заготівлю, підвищення добробуту місцевого населення, і таким чином зменшити їх потребу у незаконній заготівлі для власних потреб.

Для використання потенціалу розвитку сфери побічного лісокористування, у першу чергу слід визначити переваги для підприємства та регіону, розробити спеціальні механізми залучення місцевого населення до збору продукції, фінансового розрахунку з ними, та перспективної реалізації.

Це стане інструментом додаткового прибутку підприємств та часткового вирішення питання браку фінансових ресурсів для потреб лісового господарства.

Зважаючи на потенційну можливість використання деревини (як сировини) у національній енергетиці, медицині, виробництві будівельних матеріалів, іграшок та ін., окремі зусилля слід направити на розвиток лісогосподарської діяльності з продуктами лісу, що передбачає її переробку, має економічний та соціальний ефект. Переробка продуктів лісу може здійснюватися самостійно окремими підрозділами, іншим способом є створення кластерних структур, що в собі поєднують підприємства обробки деревини та продукції побічного користування.

Для реалізації напрямів та досягнення цілей конкурентоспроможності лісовому господарству потрібна державна допомога як один з інструментів стимулювання господарської діяльності для досягнення економічних, соціальних та політичних цілей на внутрішньому та зовнішньому ринках. Допомога держави повинна мотивувати підприємництво до ефективної прибуткової діяльності. Державна допомога може проявлятися у вигляді податкових пільг, компенсацій від надавачів державної допомоги, якими можуть бути центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування. Але надмірна централізація управлінських рішень у лісовій сфері загрожує обмеженням самостійності суб'єктів лісогосподарської [57].

3.2. Кластеризація як інноваційна форма диверсифікації лісогосподарської діяльності: можливості та переваги

Однією з актуальних проблем, як вже відзначалося раніше, є експорт деревини за межі регіону. Зрозуміло, що налагодивши ефективну переробку на місці, можна досягти забезпечення внутрішнього ринку продукцією деревообробної галузі та її представити на зовнішні ринки. Державною владою в Україні вже поставлене завдання розвивати внутрішню переробку. Одним з варіантів для початку є стимулювання іноземних переробників до роботи в

Україні, поки вітчизняні набудуть відповідного досвіду, рівня ефективності та конкурентоспроможності. Дискусії виникають з приводу доцільності збереження переробки деревини лісовими господарствами області. Є альтернативна думка, що неспроможність їх забезпечити високоефективну переробку диктує необхідність припинення такої діяльності і залучення приватних підприємств до співпраці з лісовими господарствами. Теоретично вигідним є розширення видів діяльності підприємства, диверсифікація джерел прибутків, створення робочих місць, але сьогодні у цьому питанні ключовою проблемою є відсутність достатнього фінансового забезпечення модернізації підприємств у цілому та деревообробних цехів зокрема, оновлення техніко-технологічного забезпечення, за рахунок чого було б можливим скорочувати витрати і підвищувати ефективність діяльності. Іншим аспектом є відсутність стимулів та заохочень для керівників державних підприємств підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Проблема ефективних менеджерів - проблема загальнодержавна, вирішення якої лежить у площині їх виховання, коли ціллю їх роботи, окрім отримання прибутку, є успіх справи, якою вони займаються. Наразі більший особистий інтерес та більше стимулів до підвищення результативності роботи спостерігається у приватних підприємців. Цікавою, наприклад, є практика ДП “Сколівське лісове господарство”, де значна кількість працівників держлісгоспу стали приватними підприємцями і для лісозаготівельних робіт отримали в оренду відповідну техніку. У результаті держлісгосп виконує свої завдання, отримуючи від суб’єктів підприємницької діяльності високоякісні послуги з лісозаготівлі по конкурентній ціні. Коопераційні зв’язки приватних структур з лісогосподарськими підприємствами вже довели свою ефективність. Такий досвід, на наше переконання, доцільно імплементувати і на Тернопільщині. При цьому постає потреба розробки механізму використання лісовими господарствами послуг приватних підприємств. Для оптимізації діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності державних лісових господарств Тернопільщини варто створити окрему електронну платформу (сайт), де б лісогосподарські

підприємства могли розмістити види робіт, які потрібно виконати, а приватні структури – ціни, за якими вони їх можуть якісно виконати. За умови забезпечення відкритості та прозорості такого підходу, це активізувало б конкурентні умови їх співпраці[10].

Для забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісових господарств регіону в томку числі ДП «Тернопільський лісгосп» їх коопераційні зв'язки потрібно розширювати та організовувати у вигляді кластерної моделі. Кластерний підхід до економічного розвитку в країнах ЄС вже достатньо розвинутий, програми підтримки кластерів інтегровані як до регіональної політики, так і до політики розвитку науки і технологій. Серед відомих кластерів слід відмітити Шотландський кластер лісових галузей (Великобританія), Кластерна ініціатива лісу та деревини Баварія (Німеччина), Лісовий кластер Штирія (Австрія), Литовський лісовий кластер (Литва), Латвійський національний лісовий кластер (Латвія).

У широкому розумінні кластер за територіальною ознакою поєднує схожі, пов'язані між собою взаємодоповнюючі підприємства. Кластер можна розглядати як галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону. Залучення до кластеру, крім об'єднання підприємств однієї галузі, ще науково–дослідних, освітніх, фінансових та інших установ значно пришвидшує та оптимізує їх роботу. Кластери в сучасних умовах - це потужна система з активними каналами бізнес комунікації, що використовують спільну інфраструктуру, мають спільні цілі, можливості та ризики їх діяльності.

Функціонування кластерів має свої переваги як для регіонального розвитку, так і безпосередньо для учасників кластера в тому числі для ДП «Тернопільський лісгосп». Регіон виграє, оскільки при організації роботи кластерів поєднуються вже існуючі передумови та чинники, і не потрібно створювати нових та здійснювати фінансові затрати. Кластерна модель сприяє

економічному зростанню території, підвищенню рівня їх технологічного розвитку та конкурентоспроможності, вирішення окремих актуальних проблем. У сучасних умовах активізації конкурентної боротьби кластерні ініціативи дають можливість підприємствам посилювати конкурентні позиції, отримувати переваги синергетичного ефекту, кращі можливості інноваційного розвитку. Кластерна модель дозволяє розробляти стратегію розвитку, спрямовану на реалізацію інтересів кожного учасника і території, на якій вона реалізована.

Кластерний підхід у лісовому господарстві передбачає як раціональне використання лісових ресурсів, активізацію переробки деревини, використання вторинної сировини, виробництво енергії з відходів лісопереробки, так і дає можливість створити нові робочі місця, підвищити надходження до бюджетів та збільшити доходи місцевого населення.

SWOT аналіз умов розвитку лісогосподарського кластеру (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

SWOT – аналіз створення та розвитку лісогосподарського кластеру

<u>Можливості (opportunities)</u>	<u>Загрози (threats)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ зростання конкурентоспроможності учасників кластеру; ➤ виготовлення готової продукції для забезпечення потреб внутрішнього ринку; ➤ ефективне та раціональне використання потреб внутрішнього ринку; ➤ зниження витрат і підвищення якості продукції; ➤ обмін ідеями щодо вдосконалення співпраці; ➤ забезпечення робочими місцями фахівців, спеціально підготовлених для роботи у кластерній структурі; ➤ участь у зовнішньоекономічній діяльності з продукцією, виробленою у регіоні. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ризики несприйняття переваг утворення кластеру; ➤ складність початкового періоду діяльності та позиціонування на ринку; ➤ вплив економічної та політично нестабільності в регіоні та країні; ➤ нерозробленість нормативно правового забезпечення.

<u>Сильні сторони (strengths)</u>	<u>Слабкі сторони(weaknesses)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ створення кластеру як засобу підвищення конкурентоспроможності в умовах соціально- економічного розвитку; ➤ вдале географічне розташування; ➤ наявність лісових ресурсів як джерел сировини; ➤ активізація господарської діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ відсутність досконалого законодавчого забезпечення процесу створення та функціонування кластеру; ➤ відсутність державної підтримки та програм формування кластеру у лісовому господарстві; ➤ брак досвіду співпраці підприємств у кластері; ➤ відсутність досвіду та мотивації до створення кластеру; ➤ відсутність розуміння переваг формування кластеру;

Джерело:Складено автором

Для формування регіонального кластеру важливе значення відіграє його структура. З.С. Люльчак та Х.М. Вишньовська у кластері пропонують виокремлювати таких суб'єктів: “ядро” – суб'єкти, навколо яких групується кластер, що виконують основний вид діяльності кластеру; “доповнюючі” - суб'єкти, діяльність яких прямо забезпечує функціонування “ядра”; “обслуговуючі” - суб'єкти, наявність яких обов'язкова, але діяльність яких безпосередньо не пов'язана з функціонуванням суб'єктів “ядра”; “допоміжні” - наявність яких бажана, але не обов'язкова для функціонування інших суб'єктів кластера. Такий підхід, вважаємо, може бути застосований при формуванні лісогосподарського кластеру в Тернопільській області та пропонуємо виділити такі етапи його формування (рис. 3.2.).

Створюючи регіональний лісогосподарський кластер слід проаналізувати статистичні показники ведення лісового господарства краю, визначити стан та пріоритетні напрямки діяльності основних лісогосподарських підприємств (“ядра”), окреслити можливості інших учасників кластеру. Такий аналіз дає можливість визначити основні напрямки кластерного розвитку лісового господарства та завдання його учасників.



Рис. 3.2. Етапи формування лісогосподарського кластеру на Тернопільщині

Джерело: Складено автором на основі [13;31]

Розроблена модель кластерної організації лісогосподарської діяльності в регіоні показана на рис. 3.3..

Увага в кластері акцентується на взаємовідносинах та зв'язках між його учасниками, які базуються на довірі, кооперації, відкритості. Це створює ефект, яким не володіє жоден учасник, працюючи поодиноці. Крім того, ефективне функціонування кластера призводить до кумулятивного ефекту конкурентоспроможності кластеру, регіону та країни в цілому.

Робота у межах лісогосподарського кластера області має бути побудована на таких принципах:

- 1) наявність лідера у кластері та орієнтація на нього;
- 2) розробка спільної довгострокової господарської та інноваційної стратегії розвитку кластера;

- 3) прозорість формування, організації роботи кластера та процедури виходу з нього;
- 4) взаємодовіра та взаємодоповнюваність між учасниками кластера;
- 5) принцип отримання вигоди всіма учасниками кластера та збалансування їх інтересів;
- 6) забезпечення соціальних перетворень за рахунок участі представників громади у кластерній структурі[43].



Рис. 3.3. Модель кластерної організації розвитку лісогосподарської діяльності

Джерело: Складено автором на основі [51]

Серед учасників лісогосподарського кластеру важливо чітко визначити завдання, які вони повинні виконувати задля успішного функціонування

структури. Розподіл завдань учасників кластера пропонуємо здійснити таким чином як показано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Завдання учасників кластера

Лісогосподарські підприємства <i>Ядро кластера</i>
➤ Формування цілей і завдань діяльності кластера
➤ Розробка стратегічного плану діяльності кластера та тактичних заходів його реалізації
➤ Розробка основ та координація співробітництва учасників кластера
➤ Обмін досвідом, знаннями та досягненнями між учасниками кластера
➤ Здійснення заходів уз управління кластером
➤ Активізація застосування інновацій учасниками кластера
➤ Встановлення комунікаційних зв'язків між учасниками кластера
Органи влади <i>Доповнююча ланка</i>
➤ Розробка практичної реалізації кластерного підходу у стратегії розвитку
➤ Моніторинг потенціалу для розвитку кластерної ініціативи
➤ Обмін досвідом кластерного розвитку в регіонах у контексті активізації міжрегіональної та міжнародної співпраці
➤ Забезпечення сприятливих умов розвитку кластера в області
➤ Підпримання реформ усфері лісового господарства
➤ Забезпечення фінансової підтримки програм розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні
➤ Забезпечення зближення учасників кластера та активізація діалогу представників влади, підприємств
➤ Підпримка інноваційних проектів та досліджень у наукових та науково дослідницьких установах з метою техніко-технологічного оновлення лісогосподарської діяльності
➤ Здійснення заходів з привернення уваги до кластерного розвитку краю та залучення інвестицій до розвитку лісогосподарської галузі
Освітня та науково-дослідна складова <i>Обслуговуюча ланка</i>
➤ Проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у сфері розвитку лісогосподарської діяльності
➤ Дослідження питань кластерного розвитку в регіоні та пошук напрямків підвищення ефективності їх розвитку у лісовому господарстві
➤ Створення на базі наукових установ центрів дослідження кластерів у сфері лісогосподарської діяльності
➤ Підготовка кадрів для коботиусфері кластерів , зокрема лісогосподарських
➤ Проведення семінарів, тренінгів, круглих столів з питань кластерного розвитку у сфері лісового господарства
➤ Розробка сучасних методик та здійснення заходів з моніторингу ефективності розвитку кластерів у сфері лісового господарства
➤ Розробка програм мотивації учасників кластера
Представники міської громади <i>Доповнююча сторона</i>
➤ Формування бачення важливості лісових ресурсів економічної та екологічної точки зору
➤ Виховання шанобливого ставлення до лісу молодого населення

➤ Участь у визначенні напрямків реформування лісогосподарської діяльності регіону
➤ Участь у обговореннях перспектив розвитку лісового господарства краю
➤ Участь у заходах з відтворення лісу, тісна співпраця з лісовими господарствами
➤ Здійснення громадського контролю за лісогосподарською діяльністю регіону

Джерело: Складено автором на основі [13;51]

Зважаючи на тенденції та проблеми лісогосподарської діяльності, вважаємо, що саме такий розподіл основних завдань лісогосподарювання в області. За умови їх виконання, вважаємо, кластер лісогосподарської діяльності має стати платформою взаємодії суб'єктів господарської діяльності, органів регіональної влади, представників освіти, науки та громадськості для забезпечення їх конкурентоспроможного розвитку.

Звичайно, реалізовувати кластерну політику слід у комплексі з іншими заходами з удосконалення лісогосподарювання. Так, звичайно, важливим все ж залишається забезпечення підприємств якісною сировиною, що вимагає ведення раціонального лісогосподарювання, вчасного лісонасадження (формування різновікових та різнопородних насаджень, що є сьогодні особливо вигідними і в перспективі можуть сприяти покращенню сортиментної структури насадження і зменшенню затрат на лісовідновлення та вирощування лісу, у той же час забезпечуючи екологічні вигоди та збереження ландшафтів, ґрунту, води, тваринного світу, розвиток туризму і т.д., проведення вибіркового рубок, омолодження насаджень).

Слід акцентувати увагу на тому, що перспективним є комбінування стратегії регіонального розвитку, кластерного розвитку лісогосподарської діяльності з планом розвитку громади, щоб вони стали взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Кластер – це гнучка та динамічна структура, організація роботи якої повинна відповідати вимогам сучасності і постійно удосконалюватися, тому у перспективі вважаємо за можливе та необхідне диверсифікувати діяльність кластеру у тому числі за рахунок співпраці з закордонними партнерами.

Висновки до розділу 3

Втілення в життя вище запропонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи підприємства, оскільки вони розроблені з врахуванням економічної та соціальної ситуації в країні та світі на сьогоднішній день та з прогнозом на майбутнє. Розвиток лісогосподарської діяльності повинен здійснюватися у контексті ефективних реформ сфери підприємництва та державного підприємництва зокрема, оскільки тільки у створеному державою стабільному економічному середовищі можна очікувати результативність здійснених заходів.

Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку лісогосподарської діяльності з ціллю досягнення вищого рівня конкурентоспроможності лісовими господарствами має включати заходи як на рівні підприємств, так і на рівні регіону. З урахуванням вимог сучасності та аналізу стану розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні у організаційно-економічному механізмі розвитку лісогосподарської діяльності виділено суб'єктно-об'єктну і функціонально-інструментальну компоненти та визначено напрями активізації його дії. Обґрунтовано, що для забезпечення конкурентоспроможного розвитку лісового господарства та удосконалення ведення лісогосподарської діяльності доцільно запозичити елементи закордонного досвіду.

Доведено, що важливим напрямком удосконалення лісогосподарської діяльності може бути її кластерна організація, що дасть можливість поєднати лісогосподарську діяльність в лісі (що включає заготівлю деревини, продукції побічного користування, інші види діяльності в лісі) та лісогосподарську діяльність з продуктами лісу. Створення кластеру – це один з інструментів забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства і виходу його з кризи.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління визначається як управління, спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на власні накопичення.

В першу чергу розробка стратегії дозволяє звернути увагу на всі можливості та відхилити всі небезпеки для стабільного розвитку організації. Зазвичай формування стратегії відбувається у великих фірмах та організаціях, діяльність яких і базується на стратегії. Великого розміру організації мають розроблений комплекс стратегічних напрямків.

Сутність антикризового управління проявляється в наступному: кризу можна викликати, передбачити та очікувати; до кризи заздалегідь потрібно готуватися; за певних умов кризу можна пом'якшити; кризу можна прискорити або випередити.

Дослідження показали, що процес прийняття рішень під час кризової ситуації є циклічним: діагностика – маркетинг – планування – ухвалення управлінського рішення – організація його виконання – мотивація – облік результатів – контроль – діагностика. Під циклічністю розуміється, що процес антикризового управління повинен проводитися постійно. На кожному життєвому циклу потрібно застосовувати антикризову програму, щоб не допустити спаду організації.

Доведено, що використання антикризових заходів повинно бути всебічним, а продовження досліджень є обов'язковим. Виявлено, що основними антикризовими заходами для підприємств повинні бути: зменшення або оптимізація витрат, ефективне використання маркетингової та кадрової політики, правильне використання процесів планування, оптимізація бюджетування. Запропоновано застосування антикризових заходів на кожному етапі життєвого циклу підприємства; зокрема, на етапі створення компанії слід поетапно розробляти стратегію просування товару на ринку, а також цінову та

комунікаційну стратегію. На етапі здоровлення підприємства для запобігання кризовій ситуації необхідно використовувати ефективну та професійну систему управління, за потреби залучити кваліфікованих фахівців. На стадії зрілості метою використання антикризових заходів є стабілізація ситуації та запобігання скороченню ринкового сегмента. Стадія реорганізації чи банкрутства характеризується використанням заходів, спрямованих на оптимізацію бюджетування.

Було встановлено, що досягнення позитивних результатів від використання засобів антикризового управління може бути забезпечено їх комплексним застосуванням та цілеспрямованою координацією дій між працівником та керівником, чіткою послідовністю завдань, терміновістю прийняття рішень тощо. Важливість практичного використання антикризового управління полягає в оптимізації економічного характеру його використання, яке можна виявити за допомогою постійного моніторингу навколишнього середовища підприємства за допомогою комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу та контролю.

У даній дипломній роботі був проведений аналіз діяльності підприємства на прикладі ДП «Тернопільський лісгосп» і зроблені відповідні висновки та рекомендації для подальшої його діяльності.

Основним напрямком діяльності лісгоспу є збут деревини дров'яної промислового та не промислового використання, лісоматеріалів круглих, обрізної та не обрізної дошки. Лісгосп збуває свою продукцію як і на вітчизняний ринок так і за кордон.

Аналізуючи показники рентабельності можна сказати, що вони є досить низькими. Вирішити дану проблему можна зниженням суми власного капіталу, збільшення обсягу реалізації, підвищення ціни на продукцію, зменшити витрати., зменшення розміру дебіторської заборгованості.

На нашу думку, в оргструктуру ДП «Тернопільський лісгосп» потрібно внести деякі зміни: покращити реалізацію новинок без залучення керівників вищої ланки, впровадити ще декілька спеціальних функціональних служб, які

допоможуть лінійному керівникові швидше реалізовувати виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. Це також усунуло б ще один недолік такої оргструктури : зменшилося б перевантаження керівників в умовах реорганізації.

Одним із основних способів стабілізації економічного та фінансового стану підприємства є зниження собівартості продукції. Адже низька собівартість продукції забезпечуватиме підприємству додатковий прибуток, розміри якого будуть чим більшими, тим меншою буде індивідуальна собівартість продукції порівняно із суспільною. Проблема зниження собівартості продукції в ДП «Тернопільський лісгосп» має важливе значення по багатьом причинам. По-перше, зниження собівартості продукції являється важливою умовою підвищення ефективності лісозаготівельного підприємства. По-друге зниження собівартості продукції за рахунок підвищення продуктивності праці і покращення організації повинні протидіяти погіршенню природно-кліматичних умов та інших умов виробництва, таких як: збільшення відстані вивезення деревини, погіршення породного складу лісосічного фонду, переміщення лісозаготівель у віддалені райони.

Для збільшення продажів, розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів і як наслідок цього отримання прибутку робиться основний упор на проведення рекламної компанії.

Нами запропоновано такі шляхи покращення діяльності ДП «Тернопільський лісгосп»:розширити виробничі потужності підприємства;реконструювання та модернізація підприємства;вкласти кошти в новітню техніку;підвищити якість машинного парку;розширення ринків збуту;створити базу даних, яка б містила інформацію про ціни, товари, конкурентів, споживачів продукції підприємства;створити підрозділ маркетингу.

Систематизація факторів впливу на лісгосподарську діяльність дозволила виокремити фактори забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства, що включають внутрішні - ресурсні, організаційні та

управлінські, та зовнішні чинники, що повинні враховувати вимоги та виклики глобалізаційних процесів, наявного конкурентного середовища, а також формування відповідного законодавчого поля та умов стимулювання розвитку господарської діяльності з боку органів влади. Фактори впливу на розвиток лісогосподарської діяльності у регіоні розподілено на загальні фактори, що формуються на державному рівні (законодавчий, економічний, політичний, інституційний, демографічний, техніко-технологічний, соціокультурний) та ті, що формуються у регіоні (структура регіональної економіки, історичний, екологічний, географічний, логістичний, кластеризації). Окрему підгрупу утворюють специфічні фактори, характерні для сфери лісового господарства, а саме: природні та ризикові.

За даними ДП «Тернопільське лісове господарство» проведено аналіз фінансового стану підприємства. Зроблено аналіз ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості підприємства лісової галузі. За результатами аналізу дано пропозиції щодо покращення фінансового стану проаналізованих підприємств.

Констатовано, що з метою покращення ефективності діяльності проаналізованого підприємств доцільно здійснити заходи щодо підвищення ефективності управління коштами і майном; покращення фінансових результатів його діяльності; приведення у відповідність до вимог чинного законодавства бухгалтерського обліку та фінансової звітності, впровадження дієвої системи внутрішнього контролю.

Визначено шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку лісгоспу. Перспективними напрямками удосконалення лісогосподарської діяльності в регіоні, що активізують роботу механізму, визначено оптимізацію лісогосподарської діяльності в лісі (здійснення своєчасних заходів охорони, захисту та відтворення лісу, активізація використання потенціалу побічного користування, диверсифікація діяльності в лісі, удосконалення інфраструктури лісогосподарської діяльності), з продуктами лісу (організація переробки продукції побічного користування,

розвиток переробки деревини в регіоні), наближення місцевої громади до питань розвитку лісового господарства, розробку регіональної програми розвитку лісгосподарської діяльності, залучення лісових господарств до нових форм співпраці та ін.

Доведено, що одним з перспективних напрямів удосконалення та розвитку лісгосподарської діяльності в регіоні в тому числі ДП «Тернопільський лісгосп» є її кластерна організація. Передумовами кластеризації у сфері лісового господарства є наявність лісових ресурсів як джерел сировини для різних видів економічної діяльності, поєднання екологоекономічної та соціальної складових розвитку регіону, орієнтація на об'єднання зусиль в умовах посилення конкуренції та ін. Створення кластерів у лісовій галузі вимагає спільних скоординованих зусиль всіх зацікавлених сторін на різних рівнях: лісгосподарських підприємств, органів влади, бізнесу, науково-освітніх установ та місцевої громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: *Экономика*, 2009. С.416 .
2. Ареф'єва О.В., Михайленко В.М., Горяча О.Л. Моделі прийняття управлінських економіко-організаційних рішень підвищення ефективності використанні виробничого потенціалу та критерії доцільності їх застосування: *Проблеми інформаційних технологій*. 2007. №1. С. 14-22.
3. Бондаренко, С. М., Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіст*, 2001. № 9. С. 58-69.
4. Бровдій, А.М.. Господарсько-правове забезпечення діяльності підприємств лісового сектора економіки України. (Дис.канд.юр.наук). Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків, 2014.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. : ЦУЛ, 2005. С.503.
6. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2013. С 524 .
7. Гайда Ю.І. Ліси Тернопільщини. Тернопільський енциклопедичний словник. Тернопіль: ВАТ ТВПК "Збруч", 2005. С.374-376.
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. 2000. С.253.
9. Дідик Л.М. Рейтингова оцінка підприємств. Фінанси України, 2012. С.30.
10. Дейнека А.М. Аналіз процесів трансформації економічних, екологічних та соціальних функцій лісового господарства. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України, 2009. Вип. 19. С.101–109.
11. Жовновач, Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [URL:www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat.../50.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat.../50.pdf).
12. Закон України про внесення змін до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності,

пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів" щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді -2015

13. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Фінансовий механізм екологічно збалансованого лісокористування. Автореферат дис. на здобуття наук. ст. к. е.н. спец. 08.00.06, економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Рівне 2009. С.23..

14. Інституційна розбудова лісової сертифікації в Україні / за ред. П.В. Кравця. К. :ННЦ ІАЕ, 2009. С.248 .

15. Карпун І. Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання : монографія, Львів : «Магнолія-2006», 2008.С.440.

16. Кластерний аналіз лісового сектору URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-369988.html>.

17. Коваленко В. В. Антикризове фінансове управління у системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : Монографія.Одеса, 2013.С. 381.

18. Коваленко О.В. Оцінювання ефективності управління діяльністю підприємств за критеріями товарно-цінової стратегії. *Економіка АПК*, 2009. № 3. С. 123.

19. Ковальов А. І. Кризовий стан як об'єкт антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*.2015.Вип. 3.№ 58.С. 103-112.

20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Львів: 2006.С. 388.

21. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: «Знання», КОО, 2000.С 378 .

22. Кривов'язнюк І. Вч. Антикризове управління підприємством: навч. посіб: Кондор, 2008. С.366.

23. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. Київ: КНТЕУ, 2004. С.580 .

24. Лісове господарство України: 2015-2017. URL: [Brosura_DALR_2017_web%.pdf](#)
25. Лісогосподарська діяльність у 2016 р. (2017). Експрес-випуск. 12.04.2017 №109/0/06.4вн-17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
26. Лісогосподарська діяльність у 2017 р. (2018). Експрес-випуск. 11.04.2018 89/0/16.4вн-15. Державна служба статистики України. URL <http://www.ukrstat.gov.ua>
27. . Лісогосподарська діяльність у 2018 р. (2019). Експрес-випуск. 14.04.2019 №99/0/18.4вн-16. Державна служба статистики України. URL <http://www.ukrstat.gov.ua>
28. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління:Актуальні проблеми економіки. 2005. № 3. С. 104-109.
29. Манойленко О. В. Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки : Видавництво НАДУ, 2006. С.351.
30. Масенко Б. П., Афонченкова Т. М. Антикризове управління: Вид-во Європ. ун-ту, 2005.С. 263.
31. Мельниченко О.А. Лісове господарство як об'єкт державного управління. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків*: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2018. № 3. С. 24–29.
32. Мостепанюк В.А., Гайдучок Т.С. Фінансування лісового господарства України в контексті європейського досвіду. Аграрна наука, освіта, виробництво: європейський досвід для України. К, 2016.С.619-622.
33. Науменко А. П. Антикризове управління підприємством: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf.
34. Пастухов В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: КНЕУ, 2002. С.301 .
35. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: КНЕУ, 2003. С.312.
36. Портер М.Стратегія конкуренції / Пер. з англ.: Основи, 1998. С.390.
37. Примак Т. Економіка підприємств. Навч.пос.:Знання,2001.С. 178.

38. Пояснювальна записка до звіту про виконання фінансового плану за 2016 рік по державному підприємству «Тернопільське лісове господарство». URL: <https://ternopillis.gov.ua/derzhlisgosp/derzhavne-pidprijemstvo-ternopilske-lisove-gospodarstvo.html>
39. Пояснювальна записка до звіту про виконання фінансового плану за 2017 рік по державному підприємству «Тернопільське лісове господарство». URL: <https://ternopillis.gov.ua/derzhlisgosp/derzhavne-pidprijemstvo-ternopilske-lisove-gospodarstvo.html>
40. Пояснювальна записка до звіту про виконання фінансового плану за 2018 рік по державному підприємству «Тернопільське лісове господарство». URL: <https://ternopillis.gov.ua/derzhlisgosp/derzhavne-pidprijemstvo-ternopilske-lisove-gospodarstvo.html>.
41. Проект організації та розвитку лісового господарства державного підприємства «Тернопільський лісгосп» Тернопільського обласного управління лісового та мисливського господарства. Книга 1. Пояснювальна записка [Чайка Г.Г., Піпа Р.С., Кривко Р.І., Радчук Т.В.]. Ф Львів, Львівська державна лісовпорядна експедиція, 2014.С. 326 .
42. Раєвнева О. В., Голяд Н. Ю. Моделювання антикризового управління регіоном : Видавництво ХНЕУ, 2007. С.300 .
43. Рушак М. Ліси України: управління, експлуатація, відтворення. *Економіка України*, 1995 р. №6.
44. Синякевич І. Державна підтримка лісового господарства в країнах європейського союзу. Яка вона має бути в Україні? URL: <https://www.derevo.info/content/detail/103>.
45. Склабінська А. І. Формування та реалізація політики антикризового управління підприємством при загрозі банкрутстваї, Вісник Хмельницького національного університету.Економічні науки. 2005. № 6. Т. 2.С.194—197.
46. Слав'юк О. П. Фінанси підприємств. Підручник:КНЕУ, 2002.С. 456.
47. Уткин Э.А. Антикризисноеуправление: “Экмос”, 2016. С.400.

48. Тернопільське обласне управління лісового та мисливського господарства. Доступно з: офіційний веб-сайт:<https://ternopillis.gov.ua/upravlinnja/karakteristika-lisovogo-gospodarstva-oblasti.html>.
49. Туленков Н. В. Модель менеджмента: традиционная и инновационная. Перспективный менеджмент современной организации. 1998, № 2. С.41-45.
50. Фламгольц Е. Управление стратегическими изменениями: от теории до практики, Москва : Эксмо, 2011. С.320 .
51. Цалан, М. І. (2016). Організаційне забезпечення розвитку лісогосподарської діяльності в регіоні. *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського*, URL:<http://globalnational.in.ua/archive/14-2016/137.pdf>
52. Шалько В. І. Система діагностики кризи розвитку підприємства, визначення його санаційної спроможності, Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2006. № 2. Т. 1. С.99—104.
53. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства : Бізнес-інформ. 2015. № 5. С. 248—250. Режим доступу :http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-5_0-pages264_268.pdf.
54. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник : КНЕУ, 2015. С.699с.
55. Юхновський І.Р., Лебеда Г.Б., Шевченко Ю.О. Лісове господарство України: проблеми та перспективи. Київ: Міжвідомча аналітично-консультативна рада з питань розвитку продуктивних сил і відносин, 2003. С.177.
56. Як громади управляють лісами: досвід громадського лісогосподарювання у різних країнах світу. Швейцарсько-український проект розвитку лісового господарства в Закарпатті FORZA, Ужгород-Львів. Доступно з: http://www.forza.org.ua/sites/default/files/communityforestry_ukrweb.pdf.

57. Янчевський Р.В., Федотов І.Р. Удосконалення державного управління в галузі лісового господарства в умовах проведення адміністративної ре-форми в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. (Серія "Управління")*, 2011. №4. С. 173–178.
58. Booth S. *CrisisManagementStrategy. CompetitionandChangeinModernEnterprises* S. Booth.London :Routiedge, 1993. 13 p.
59. Czerewko G. *Marketingowepodejściedo jakości produkcji jakopodstawowegoczynnika konkurencyjności, Marketing: wybrane obszary badawcze. Zbiór prac naukowych. Lublin : Polichymnia, 2005. P. 49-59.*
60. Pedler M. J. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, Maidenhead : McGraw-Hill, 1998. 309 p.
61. Prusak L. *Management Knowledge in Organizations*, New York : Free Press, 1997. 249 p.
62. Черевата А. Антикризове управління персоналом підприємства. Збірник тез XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів *«Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід»* (м. Тернопіль, ТНЕУ, 10-11 квітня 2019 р.). С.103-104.
63. Черевата А. Антикризове управління персоналом. Збірник тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів *«Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід»* (м. Тернопіль, ТНЕУ, 1-2 квітня 2020 р.). С.79-81.
64. За результатами дослідження підготовлена наукова стаття, яка подана до друку в електронний журнал *Virtus* [Мельник Ю., Черевата А. Мотивація персоналу в системі антикризового управління підприємством. *Virtus*. 2020. №42. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/ua/archivej>

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

Черевата Аліна Ігорівна

Стратегія і тактика антикризових заходів управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємства
(на матеріалах ДП «Тернопільський длісгосп»)

спеціальність: 073/1 – Менеджмент

магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль 2020