

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

ОДІЖИНСЬКА Вікторія Олегівна

**Організація зовнішньоекономічної діяльності
підприємства / International economic activity of
the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент Випускна
кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МІМм-21
В. О. Оджинська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Р. Р. Баглей

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

РЕЦЕНЗІЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентки групи МІМм-21

ОДІЖИНСЬКА Вікторія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства /
International economic activity of the enterprise**

Виконану на матеріалах: **ТОВ «Ліском-Шпон»**

Актуальність теми: на сьогоднішній день ця тема є надзвичайно актуальною для науки та практики, оскільки багато вітчизняних підприємств стали суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, що допомагає їм у пошуку нових шляхів збуту їхньої продукції на міжнародному ринку та створює нові сприятливі умови для здійснення експортно-імпортних операцій.

Самостійні розробки і пропозиції автора: автором розроблений план реалізації стратегії розвитку підприємства на європейському ринку сировини для виробництва меблів.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи: отримані результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств деревообробної галузі.

Недоліки: значних недоліків виявлено не було.

Загальний висновок: випускна кваліфікаційна робота Вікторії Одіжинської виконана на високому рівні та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

директор, ТОВ «МНПК Туро»
(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

Мидик Наталія Романівна
(прізвище, ім'я, по батькові)



ay
(підпис)

17 квітня 2020 р.

АНОТАЦІЯ

Одіжинська В.О. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо – наукова програма «Міжнародний менеджмент». Тернопільський національний економічний університет.- Тернопіль, 2020.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні і методологічні положення з організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах ринку. Здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності України. Здійснено аналіз експортно-імпортової діяльності підприємства та запропоновано шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ANNOTATION

Odizhynska V.O. International economic activity of the enterprise.- Manuscript.

This research is to submit a Master degree on specialization 073 “Management”, educational and scientific program “International Management”. Ternopil National Economic University. - Ternopil, 2020.

In the qualification work the theoretical and methodological provisions on the organization and management of foreign economic activity of the enterprise in modern market conditions are considered. The analysis of foreign economic activity of Ukraine is carried out. The analysis of export-import activity of the enterprise is carried out and the ways of improvement of foreign economic activity of the enterprise are offered.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 81 сторінок, 31 таблиця, 6 рисунків, список використаних джерел із 61 найменувань, додатки.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних і методологічних положень з організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах ринку

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

Предметом дослідження є особливості організації та здійснення зовнішньоторговельної діяльності між підприємствами та зовнішнім середовищем.

Одержані результати та їх новизна: полягають у розробці й економічному обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств на ринку сировини для виробництва меблів.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, зарубіжні ринки, стратегія.

RESUME

Thesis contains 81 pages, 31 tables, 6 figures, references with 61 titles, applications.

The aim of the thesis of the qualification work is the development of theoretical and methodological provisions for the organization and management of foreign economic activity of the enterprise in modern market conditions.

Object are the processes of ensuring the effectiveness of management of foreign trade operations of the enterprise.

The subject of research is the features of the organization and implementation of foreign trade activities between enterprises and the external environment.

The results conclusions and innovation: consist in the development and economic substantiation of proposals to increase the efficiency of the organization of foreign economic activity of enterprises in the market of raw materials for the production of furniture.

Keywords: foreign economic activity, export, import, foreign markets, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП _____	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства _____	6
1.2. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства _____	12
1.3. Визначення рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства _____	19
Висновки до розділу 1 _____	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України _____	26
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства _____	32
2.3. Аналіз експортно-імпортової діяльності підприємства _____	50
Висновки до розділу 2 _____	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності _____	60
3.2. Зарубіжний досвід удосконалення стратегії підприємств деревообробної галузі _____	71
Висновки до розділу 3 _____	77
ВИСНОВКИ _____	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ _____	82
ДОДАТКИ _____	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глобалізація світової економіки, участь у цьому процесі України означає все більш тісне переплетіння національних економік, що сприяє більш інтенсивному розвитку на цій основі зовнішньоекономічної діяльності. Успішна зовнішньоекономічна діяльність передбачає як вдосконалення технології виробництва товарів, здатних витримати конкуренцію продукції промислово розвинених країн, так і вдосконалення організаційно-економічних відносин з просування товарів на зовнішні ринки.

Зовнішньоекономічна діяльність має свої особливості, що впливають не лише з українського законодавства, а й міжнародних правил і звичаїв, вона опосередкована безліччю етапів її здійснення та безліччю виконавців за зовнішньоторговельною угодою.

Дослідження проблеми організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, взаємовідносин підприємств з регулюючими органами та їх підрозділами на місцях, шляхів удосконалення технології здійснення зовнішньоекономічних операцій є досить актуальним для української економіки в цілому і для окремих підприємств зокрема.

Вивченню методології та теорії зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвятили свої роботи такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Афанасьєв М. В., Баглей Р.Р., Балабанов І.Т., Батіз Е.Е., Бодягін О.В., Булатов А.С., Воронін В.П., Герчикова І.М., Грачов Ю.І., Давидов О. Д., Долгов С.І., Єрмаченко В. Є., Жук М. В., Захаров С. Н., Кіреєв О. П., Кредісов О. І., Козак Ю. Г., Кругман П., Макогон Ю. В., Максимець О. В., Мальцев А., Орлов П. А., Пузакова Є.П., Покровська В.В., Покровський А.І., Стровський Л.Е., Хорошковський В. І., Українська Л. О., Кутідзе Л. С., Теф Г. Р., Обстфельд М., Шлюсарчик Б., Ліндерт П., Даніеле Дж. Д., Радеба Лі Х., Хойер В., Шапіра Ж., Шмітгофф К., та ін.. Однак питання подальшого розвитку зовнішньоторговельної діяльності в сучасних умовах є ще недостатньо розробленими.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних і методологічних положень з організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в сучасних умовах ринку, виявлення шляхів підвищення ефективності даної діяльності.

Реалізація поставленої мети здійснюється шляхом вирішення наступних завдань:

- з'ясувати сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянути механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- розглянути методи визначення рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності України;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства;
- здійснити аналіз експортно-імпортової діяльності підприємства;
- запропонувати напрями підвищення ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості організації та здійснення зовнішньоторговельної діяльності між підприємствами та зовнішнім середовищем.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходу підприємств на зовнішні ринки, їх конкурентоспроможності, а також статистичні дані, законодавчі та правові акти України. У роботі використані звіти та інша документація ТОВ «Ліском-Шпон».

В процесі дослідження використані методи системного і факторного аналізу, синтезу, конкретизації, економіко-технічних розрахунків, зіставлення,

теорія графів, традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний).

Інформаційною базою є законодавчі, нормативно-методичні, монографічні, статистичні, довідкові та практичні матеріали, вхідна і вихідна, розрахункова та прогнозна документація, інструкції, положення, аналітичні записки, настанова з якості, дані операційних процедур, методики якості, інтернет ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів проведеного дослідження полягає у розробці й економічному обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств на ринку сировини для виробництва меблів.

Практичне значення одержаних результатів. Використання розроблених науково-методичних положень та рекомендацій з дослідження зовнішньоторговельної діяльності підприємства в умовах ринку сприяє підвищенню ефективності зовнішньоторговельних операцій та їх окремих елементів, обґрунтуванню стратегії ведення зовнішньої торгівлі.

Апробація наукового дослідження. Матеріали наукового дослідження, його основні результати та їх практичне застосування, оприлюднені на: П'ятій заочно-дистанційній науковій конференції студентів і молодих вчених «Актуальні питання фінансової теорії та практики» (м.Тернопіль, 5-6 листопада 2018 р.); XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.).

За результатами дослідження опубліковано статтю у міжнародному науковому журналі Scientific Journal Virtus (Scientific Journal Virtus, October # 37, 2019. P.171-175).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Глобалізаційні процеси економічних, фінансових, політичних і суспільних відносин призвели до створення світового ринку, для якого не існує національних меж. Створення підприємств із змішаним капіталом, залучення іноземних кредитів і інвестицій, розширення сфери дії транснаціональних корпорацій – всі ці процеси обумовлюють потребу в єдиному розумінні та представленні інформації про зовнішньоекономічні операції підприємства і про діяльність суб'єкта господарювання в цілому.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами відображає процес інтеграції України у міжнародне господарське середовище. Ефективне здійснення суб'єктами підприємницької діяльності сприяє економічному зростанню, раціональному використанню ресурсів, удосконаленню технологій та збагаченню ринку споживчих товарів. Зовнішньоекономічна діяльність з усіма своїми проблемами і протиріччями стала своєрідним еталоном ринкових змін, а тому дослідження сутності даного поняття має значний науковий і практичний інтерес.

В ході дослідження було розглянуто законодавче визначення зовнішньоекономічної діяльності на рівні законодавства України, Російської Федерації і Республіки Білорусь (табл. 1.1).

Аналізуючи вищенаведені трактування поняття “зовнішньоекономічна діяльність”, спостерігається невідповідність підходів до сутності даної категорії.

Зокрема, в українському законодавстві існують відмінності між спеціальним та загальним законом. Господарський кодекс під зовнішньоекономічною діяльністю розуміє лише ту господарську діяльність, що передбачає перетин митного кордону України майном чи робочою силою, а ЗУ “Про ЗЕД” визначає, що така діяльність може здійснюватися як на території України, так і поза її

межами. Отже, Господарський кодекс більш вужче трактує досліджуване поняття та обмежує перелік господарських операцій, які можуть мати статус зовнішньоекономічних.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “зовнішньоекономічна діяльність” у вітчизняному законодавстві та законодавстві країн СНД

№	Джерело	Характеристика
1	<p>- вітчизняне законодавство</p> <p>1. ЗУ “Про ЗЕД” [1]</p> <p>2. Господарський Кодекс України [2]</p>	<p>Діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами (ст. 1)</p> <p>Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, зазначеним у частині першій статті 139 цього Кодексу, та/або робочою силою (ст. 377)</p>
2	<p>– законодавство країн СНД</p> <p>1. Федеральный закон Російської Федерації “О государственном регулировании внешнеторговой деятельности” [3]</p> <p>2. Закон Республики Беларусь “О государственном регулировании внешнеторговой деятельности” [4]</p>	<p>Предпринимательская деятельность в области международного обмена товарами, работами, услугами, информацией, результатами интеллектуальной деятельности, в том числе исключительными правами на них (интеллектуальная собственность)</p> <p>Деятельность по осуществлению внешней торговли товарами, и (или) услугами, и (или) объектами интеллектуальной собственности</p>

У порівняльному плані зазначимо, що такий самий за змістом підхід використаний в Федеральному законі Російської Федерації від 13 жовтня 1995 р. та Законі Республіки Білорусь від 25 листопада 2004 р. № 347-З “Про державне регулювання зовнішньоторговельної діяльності”.

В ході дослідження встановлено, що поняття “зовнішньоекономічна діяльність” дослівно не розглядається в різних тлумачних та енциклопедичних словниках. Раніше для позначення господарської діяльності за кордоном використовувалось поняття “зовнішня торгівля”, що характеризує лише окремі елементи зовнішньоекономічної діяльності.

Зупинимось детальніше на деяких трактуваннях поняття “зовнішньоекономічна діяльність” в економічній довідковій літературі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття “зовнішньоекономічна діяльність” у довідковій економічній літературі

№	Джерело (автор)	Характеристика
1	2	3
1.	Мочерний С.В. [5, 64]	сфера економічної діяльності підприємств, фірм, компаній і держави, пов’язана із зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо
2.	Рибалкіна В.Е. [6, 49]	одна з складових сфер господарської діяльності підприємства, пов’язана з міжнародним виробництвом і науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок
3.	Райзберг Б.А. [7, 51]	одна зі сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов’язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів
4.	Завадський Й.С. [8, 63]	сукупність експортно-імпортних операцій міністерств, відомств, підприємств, державних, кооперативних та інших організацій
5.	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [9, 34]	діяльність вітчизняних та чужоземних суб’єктів господарювання, що базується на взаєминах між ними і здійснюється як на території України, так і поза її межами
6.	Гордієнко Д.Д. [10, 103]	діяльність суб’єктів господарської діяльності країни та іноземних суб’єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території країни, так і за її межами
7.	Бутинець Ф.Ф. [11, 49]	діяльність суб’єктів господарської діяльності країни та іноземних суб’єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території країни, так і за її межами
8.	Азріліян А.Н. [12, 55]	це одна зі сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов’язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів

Продовження таблиці 1.2

9.	Економічна енциклопедія [13]	форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур з участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. Цей механізм зовнішньоекономічних зв'язків передбачає відкритий характер економіки, інтеграцію її в міжнародну торговельно-економічну систему, в міжнародні регіональні і товарні ринки
----	------------------------------	---

Трактування даного поняття не є однозначним і потребує подальшого аналізу з метою систематизації та узагальнення особливостей зовнішньоекономічної діяльності. Для цього здійснено аналіз критеріїв сутності поняття “зовнішньоекономічна діяльність” шляхом виділення трьох особливостей даного визначення (табл. 1.3). Зовнішньоекономічну діяльність розглядають як сферу економічної діяльності або як сукупність експортно-імпортних операцій, або як вид (форму) діяльності.

Таблиця 1.3

Аналіз критеріїв визначення поняття “зовнішньоекономічна діяльність” в економічній довідковій літературі

№	Автор (джерело)	Зовнішньоекономічна діяльність		
		одна зі сфер економічної діяльності	сукупність експортно-імпортних операцій	вид (форма) діяльності
1	Мочерний С.В.	+		
2	Рибалкін В.Е.	+		
3	Райзберг Б.А.	+		
4	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.			+
5	Гордієнко Д.Д.			+
6	Бутинець Ф.Ф.			+
7	Азріліян А.Н.	+		
8	Економічна енциклопедія	+		
9	Завадський Й.С.		+	
Разом:		5	1	3

Як видно з табл. 1.3, більшість авторів під досліджуваним поняттям розуміють сферу чи вид діяльності. Такі визначення є подібними, адже кожен з авторів пише про сферу (С.В. Мочерний, В.Е. Рибалкін, Б.А. Райзберг, А.Н. Азріліян) чи вид економічної діяльності (А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк,

Ф.Ф. Бутинець, Д.Д. Гордієнко) держави, підприємств, що тісно пов'язані з різноманітними видами зовнішньоекономічної діяльності (зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо).

В ході дослідження також виявлено, що під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється сукупність експортно-імпортних операцій (Й.С. Завадський, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич). На нашу думку, такий підхід дещо звужує сферу здійснення зовнішньоекономічної діяльності, адже не враховує всі види даної господарської діяльності, що передбачені ст. 4 ЗУ “Про ЗЕД”. Зокрема, це міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами, наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація, кредитні та розрахункові операції, спільна підприємницька діяльність тощо [14, 61].

Наведені визначення підтверджують той факт, що зовнішньоекономічна діяльність охоплює відносини не в межах політично замкнених територій, а між різними країнами. Але для всіх визначень характерні недоліки.

Вони мають вузький, однобокий характер та ототожнюють поняття зовнішньоекономічної діяльності з однією з її складових.

Отже, під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти таку діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов'язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

Принципи ЗЕД можна згрупувати наступним чином рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи ЗЕД [15, 93]

Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності — це невелика кількість загальноновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. І хоча в різноманітних виданнях набір цих принципів може відрізнятися, однак у кінцевому результаті, вони зводяться до трьох головних: науковість, системність, взаємна вигідність.

Науковість ЗЕД означає, насамперед, розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Дотримання цього принципу на практиці управління міжнародними діловими операціями передбачає виявлення організацією попиту і пропозиції на її продукцію за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами в країні-експортері та ін. Знання менеджерів підприємств існуючих теорій міжнародної торгівлі допомагає їм уникати значних прорахунків, обґрунтовано прогнозувати зміни на міжнародних ринках.

Системність ЗЕД означає, насамперед, що між окремими її складовими існують міцні взаємозв'язки. Самі складові ЗЕД можуть бути виділені за різноманітними ознаками. Безсумнівно, однією з найбільш важливих складових є контракт (договір) ЗЕД. Виходячи з цієї ознаки, необхідно забезпечувати належний взаємозв'язок між всіма статтями контракту: якістю товару, базисними умовами постачання і ціною, валютою ціни, валютою розрахунку і формами платежу, термінами постачань і транспортних умов, предметом контракту та арбітражем і т.д. Системні взаємозв'язки існують і в період між укладанням та виконанням контрактів.

Принцип взаємної вигідності ЗЕД, на перший погляд, не має особливих ускладнень і виглядає очевидним: кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток. Дотримання принципу взаємної вигідності потребує ретельного аналізу і врахування, розмежування різноманітних потоків прибутків і витрат.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, то її принципи закріплені в ст. 2 Закону України "Про зовнішньоекономічну

діяльність". Причому ці принципи охоплюють і діяльність іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні [1].

Система згаданих принципів включає: суверенітет, свободу, юридичну рівність і недискримінацію, верховенство закону, захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, еквівалентність обміну.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із важливих чинників стабільного розвитку національного господарства країн світу. В сучасних умовах жодна країна не може самостійно ефективно розвивати виробничі процеси на рівні вимог НТР. Тільки використовуючи переваги сукупного міжнародного науково-технічного потенціалу, переваг міжнародного поділу праці, країни світового співтовариства, в тому числі і наша держава, можуть вирішувати господарські завдання, що забезпечують економічне зростання та піднесення добробуту населення.

1.2. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У наш час Україна послідовно розвиває зовнішні економічні зв'язки з країнами всіх континентів. Як незалежна держава, зберігши висококваліфіковані кадри, здатні до наукомісткої праці, володіючи значними земельними та сировинними ресурсами, маючи сприятливий клімат, вигідне географічне положення у Центральній Європі, кордони з багатьма державами, вихід до моря, Україна має достатньо потужний потенціал для ефективної інтеграції до світової економіки, а отже, і успішного розвитку.

Створення комплексної системи управління вимагає врахування науково-технічних, виробничих, збутових, сервісних, інформаційних, кваліфікаційних та інших чинників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Разом з цим, управління окремими етапами, напрямками і формами діяльності в галузі зовнішньоекономічних зв'язків має "вбудувати" їх в механізм функціонування підприємства в цілому.

Г. Дроздова визначає управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як "управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) чинників економічного зростання" [16, 52].

На думку О. Кириченко, сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації чи установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій [17, 74].

В свою чергу, В.Р. Сіденко вважає, що комплексний мікроекономічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства мусить базуватися на принципах міжнародного маркетингу, що означає необхідність суттєвої перебудови всієї системи мікроекономічного управління і прийняття на озброєння маркетингового підходу суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності [18, 18].

Однак, незважаючи на деяку різницю поглядів на визначення сутності та механізмів управління ЗЕД підприємства, майже всі дослідники погоджуються з тим, що управління ЗЕД підприємством стає ефективним тоді, коли його предметний аспект, що цілком визначається ідеєю і технологією (послідовністю операцій) зовнішньоекономічних операцій, повною мірою відповідатиме функціональному підходу, що передбачає організацію (що включає координацію), комплектування штатів, керівництво, мотивацію, контроль [19].

Цікавим є погляд П. Біміша із співавторами, які наголошують важливу роль в управлінні ЗЕД здібностей працівника, серед яких [20, 45]:

1. Здатність розвивати глобальні стратегічні навички.
2. Здатність управляти змінами та переходами.
3. Здатність управляти за умов культурної різноманітності.
4. Здатність розробляти гнучкі організаційні структури.
5. Здатність працювати в команді з іншими.

6. Здатність спілкуватися.

7. Здатність вчитись та переносити знання в організацію.

Особливістю управління підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є те, що саме для таких підприємств особливо важливого значення набуває планування їхньої діяльності.

Планування – найважливіша функція менеджменту, оскільки представляє основу реалізації інших його функцій.

Діяльність таких підприємств відбувається за рамками національних меж, тому їхнє зовнішнє середовище визначається не тільки національними, але і міжнародними факторами. В даному випадку значно підсилюється ступінь невизначеності зовнішнього середовища і ступінь ризику, це пов'язано з тим, що кожна країна, що бере участь у міжнародному розподілі праці, міжнародній торгівлі, має свою специфіку. Країни різко відрізняються одна від одної за різними ознаками: економічними, політичними, культурними тощо. Кожна країна має свої звичаї, правила та заборони. Тому, перш ніж приступити до планування своєї діяльності в зовнішній сфері, підприємству-суб'єкту ЗЕД необхідно вивчити всі особливості тієї або іншої країни, з яким воно має або планує розвивати зовнішньоекономічні зв'язки. Саме тому планування зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства, що функціонує в міжнародній сфері, є більш складним і настійно необхідним [21, 79].

Крім того, однією з найважливіших функцій управління підприємствами-суб'єктами ЗЕД в нинішніх умовах є організаційна діяльність. Розвиток виробництва і збуту продукції, міжнародного розподілу праці, міжнародного обміну, ускладнення господарських зв'язків, у тому числі зовнішньоекономічних, посилення конкурентної боротьби на світових ринках, підвищення вимог споживачів до якості продукції призводить до постійного розвитку й удосконалення такої діяльності відповідно до об'єктивних вимог [22, 115].

Слід зауважити, що питання організації управління ЗЕД, формування його організаційної структури, зміни організаційних форм, оцінки їхньої якості й адаптивності до довкілля, є актуальними для будь-якого підприємства, що

здійснює зовнішньоекономічну діяльність, значення цих питань постійно зростає. Для ефективного експорту вже недостатньо наявності товару для продажу на зовнішньому ринку. Як справедливо підкреслюють фахівці, крім цього потрібна така організація управління ЗЕД, що забезпечила б максимум прибутку при мінімумі витрат на одиницю реалізованої продукції; і успішну реалізацію стратегії підприємства в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Це є ще одним підтвердженням того, що організація управління ЗЕД, формування організаційної структури стає сьогодні важливим стратегічним завданням для будь-якого підприємства, що функціонує на зовнішньому ринку або прагне вийти на нього [23, 46].

В світовій практиці склалися і використовуються такі типи організаційних структур в галузі міжнародного бізнесу [24, 96]:

1. Міжнародні відділи в структурі фірми.
2. Глобальні продуктові відділення (підрозділи).
3. Територіальні структурні підрозділи.
4. Функціональна організаційна структура
5. Матрична структура.

Однак на вітчизняних підприємствах в останні роки склалися і використовуються в основному дві форми організаційної структури управління ЗЕД. Це [25, 31]:

- 1 Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління.
2. Зовнішньоторговельна фірма (ЗТФ).

В Україні, як і інших країнах СНД, ще не завершився процес становлення управління ЗЕД, його перебудови на ринковій основі, тому багато аспектів організації управління ЗЕД, що склалися в період доринкових відносин, вимагають переосмислення з урахуванням тих змін, що відбулися в економіці країни.

Слід також зазначити особливості інтернаціоналізації вітчизняних підприємств: тенденції світової економіки щодо глобалізації та інтернаціоналізації не відбуваються в економіці України належним чином.

В табл. 1.4. відображено основні мотиви інтернаціоналізації вітчизняних підприємств. Наведені в табл. 1.4 дані відображають результати анкетування керівників вищих ланок управління підприємств західного регіону України, які працюють з іноземними партнерами. Наведені дані дають змогу побачити, що мотивація вітчизняних підприємств відображає основні макроекономічні проблеми України – стагнацію економіки, низьку конкурентоспроможність підприємств, посилення недобросовісної конкуренції тощо. Для розвинутих країн інтернаціоналізація відображає розширення впливу підприємств на зовнішніх ринках, а для України вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки поки що вкрай недостатній.

Таблиця 1.4

Мотиви інтернаціоналізації вітчизняних підприємств [26]

№	п/п Мотив	% підприємств
1	Стагнація на внутрішньому ринку	72
2	Неспроможність вирішити свої проблеми самостійно	69
3	Наявність невикористаних виробничих потужностей	52
4	Олігополізація внутрішнього ринку і посилення "недобросовісної конкуренції"	37
5	Кращий інвестиційний клімат за кордоном	29
6	Посилення обмежень на існуючих ринках за кордоном	18

Так, саме і в організації і управлінні ЗЕД в Україні залишається ще багато невирішених проблем.

Структура зовнішньоторговельного обороту досі має переважно сировинний характер, нераціональним є імпорт, недостатньо ефективно функціонують спільні підприємства з іноземним капіталом [27, 171].

Для проведення оцінки роботи механізму управління ЗЕД підприємства перш за все необхідно визначити критерії оцінки. У роботі Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [28] було

запропоновано розглядати механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (МУЗЕД) як сукупність цілей управління, критеріїв досягнення цілей, методів впливу на керовану підсистему та ресурсів управління. Де зазначалося, що цілі управління формуються з урахуванням стану об'єкту управління, внутрішнього, зовнішнього середовища, інтересів суб'єктів зовнішнього середовища та наявних ресурсів. Тому пропонується розглядати роботу МУЗЕД підприємства як діяльність, спрямовану на досягнення цілей управління. Кожна ціль визначає комплекс задач, виконання яких є критерієм її досягнення (таблиця 1.5)

Таблиця 1.5

Показники оцінки роботи механізму управління ЗЕД підприємства [28, 48]

Елемент МУЗЕД підприємства	Цілі діяльності	Критерії оцінювання досягнення цілей	показники
Управління валютно-фінансовою діяльністю	Залучення іноземних інвестицій	Достатній обсяг іноземного інвестування	X1
		Прийнятий рівень коефіцієнту фінансової незалежності підприємства	X2
	Отримання фінансування у вигляді міжнародних кредитів	Достатній обсяг кредитування діяльності підприємств	X3
	Управління валютними ризиками	Відсутність втрат внаслідок коливання валютних курсів	X4
	Забезпеченість збалансованості валютного портфелю підприємства	Отримання експортної виручки у стабільній валюті, або можливість конвертації	X5
		Наявність достатньої кількості валюти для оплати імпорту	X6

Кожна з задач має кількісне вираження у відповідних одиницях виміру, але для нормалізації значень пропонується обрати показниками оцінки ступінь виконання задач за кожним критерієм. Тоді показники оцінки можуть бути сформульовані як $X_k [0, 1]$, де X – значення показника, k – порядковий номер показника. У реальній діяльності будь-які цілі рідко можуть бути досягнуті на 100%, оскільки цілі управління – це завжди ідеальний стан управління, досягнути який неможливо через обмеженість ресурсів. Тому значення X_k завжди буде

знаходиться у заданому діапазоні X_k [0, 1]. Конкретний перелік показників залежить від сфери діяльності підприємства.

За всіма показниками формуються відповідні оцінки, на основі яких можна розрахувати значення інтегрального показника оцінки роботи МУЗЕД. Показники виражені у вигляді коефіцієнтів та їхні значення рівнозначні для оцінки роботи механізму управління, тому інтегральний показник зручно розрахувати як середнє геометричне. Такий інтегральний показник розраховується за кожним елементом МУЗЕД підприємства.

Наступним кроком формалізованої оцінки роботи МУЗЕД підприємства є оцінка взаємного впливу елементів механізму управління та дослідження синергізму. У роботі «Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія» А.Е.Воронкова було запропоновано проводити оцінку сили взаємного впливу елементів системи на основі статистичних кореляційно-регресивних та евристичних методів. Для цього проводиться кореляційний аналіз, який дозволяє виявити наявність зв'язку між елементами механізму управління, силу та характер такого зв'язку. Евристичні методи дозволяють врахувати неформалізовані знання експертів, та виправити можливі похибки кореляційного аналізу. Запропонований підхід має дістати подальший розвиток шляхом впровадження кількісної оцінки синергічного впливу на ефективність роботи механізму управління ЗЕД на підприємстві [29].

За результатами аналізу діяльності конкретного підприємства необхідно сформувати матрицю коефіцієнтів синергічного взаємозв'язку між елементами механізму управління ЗЕД підприємства (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Матриця коефіцієнтів синергічного зв'язку елементів МУЗЕД підприємства [29]

Елементи МУЗЕД підприємства	E1	E2	En
E1	1	S12	...	S1m
E2	S21	1	...	S2m
....
Em	Sm1	Sm2	1

Наступним етапом проведення оцінки періодичне дослідження змін ефективності роботи механізму управління ЗЕД підприємства у часі. Важливою особливістю запропонованого методу є простота оперативної оцінки. Керівництво підприємства має можливість щоквартально, щомісячно або частіше проводити аналіз ефективності роботи механізму управління. Зміни значення показника загальної інтегральної ефективності дозволяють зробити висновок про наявність відхилень у роботі механізму управління ЗЕД підприємства. З'являється можливість проведення факторного аналізу змін методом підстановок для визначення найбільш суттєвих елементів МУЗЕД, які зумовили зниження ефективності роботи механізму.

1.3. Визначення рівня ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для оцінки поточного економічного стану підприємства, перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат. Він є невід'ємною та визначальною частиною загального аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Система показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності поділяється на дві групи:

- показники ефекту, які визначаються через абсолютні величини, що мають вартісний вимір та обчислюються як різниця між результатами і витратами;
- показники ефективності, які визначаються на основі віднесення результатів до витрат і, як правило, визначаються у відносних одиницях (відсотках та індексах).

Усю систему показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства, організації, фірми можна поділити на чотири групи [30, 219].

Перша група. Абсолютні показники: обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість

отриманих рекламаций; сума рекламаций; кількість задоволених рекламаций; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг експорту нових товарів.

Друга група. Відносні показники:

а) індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості (наприклад, динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів в експорті, які з'явилися на ринках за останні 5 років, частка зниження витрат, яка одержана за рахунок використання нових технологій тощо);

б) коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю; за фактичним обсягом; за ціною;

в) середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції;

г) коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій.

Третя група. Показники структури: товарна структура експорту або імпорту; географічна структура експорту або імпорту; структура накладних витрат на експорт або імпорт.

Четверта група. Показники ефективності (ефекту): валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; рентабельність експорту/імпорту; економічний ефект експорту/імпорту; інтегральний економічний ефект від експортно-імпортної діяльності; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання і використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій.

Розрахунок показників економічної ефективності здійснюється за такими принципами[31, 52]:

– найповніший облік усіх складових витрат і результатів. Неповний облік витрат та зовнішньо-отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

– необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;

– приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;

- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, системи збору та аналізу інформації.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме значною мірою від виду зовнішньоекономічної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди.

Для визначення ефективних напрямів діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потрібен ретельний аналіз її стану.

Проведення аналізу експортних та імпортних операцій включає [32, 199]:

- визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортованих (імпортованих) товарів;
- визначення виконання зобов'язань за термінами їх поставок та якістю;
- установлення факторів і величин їх впливу на економічні показники;
- з'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями.

Процес проведення аналізу має чотири етапи. На першому етапі аналізується виконання зобов'язань за товарами та товарними групами, на другому - виконання зобов'язань за країнами експорту (імпорту), на третьому - виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя, на четвертому - узагальнюються результати аналізу [33, 190].

У ході аналізу виконання зобов'язань за торговими угодами з'ясовується: кількість та загальна сума укладених угод; кількість та сума виконаних торгових угод; кількість, види та сума прострочених контрактів; причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Для аналізу ЗЕД підприємства використовують систему аналітичних показників.

Для повнішої характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку можна розрахувати такі показники [34, 63]:

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств:

- а) частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді
- б) коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю.

- в) коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом
- г) коефіцієнт виконання зобов'язань по експорту товарів за ціною.

Для визначення ефективності ЗЕД підприємства важливо знати валютну ефективність експорту та імпорту. Показник валютної ефективності будь-якої зовнішньоекономічної операції насамперед характеризує купівельну силу валюти, її курс.

Для оцінювання вигідності експортної (імпортної) операції необхідно порівняти дані показники (коефіцієнти) з певною базою, оскільки самі по собі вони про це не свідчать. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Показники, які характеризують ступінь вигідності для підприємства зовнішньоекономічних операцій, доцільно розраховувати перед укладанням зовнішньоторговельних угод, при плануванні зовнішньоторговельної діяльності, а також з метою оцінювання ефективності експортних та імпортних операцій за попередній період [35, 122].

Для загальної характеристики експортної діяльності підприємства використовують такі показники: ефективність експорту, рентабельність експорту, економічний ефект експорту [36, 120].

Показник ефективності експорту свідчить, наскільки ефективно підприємство проводить свою ЗЕД, а також частку виторгу в загальному обсязі експорту підприємства. Якщо цей показник більший за одиницю, тоді реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж в середині країни.

Рентабельність експорту демонструє суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню.

Наведені показники ефективності експорту необхідно порівняти з аналогічними показниками за минулий період, щоб установити, як змінилася ефективність реалізації товарів у звітному періоді порівняно з минулим.

Для визначення економічної ефективності імпорту можуть використовуватися різні методики залежно від мети здійснення імпорту [36, 121]:

1) імпорт товару здійснюється для виробничого споживання імпортером з метою зниження витрат виробництва як альтернатива його закупівлі на внутрішньому ринку;

2) імпорт товарів здійснюється для його реалізації на внутрішньому ринку з метою одержання прибутку (це імпорт товарів народного споживання).

На показник ефективності зовнішньоекономічної діяльності можуть впливати умови кредитування. Експортні операції, як правило, здійснюються на умовах кредиту. Тому важливо знати, наскільки вигідно підприємству реалізувати товар з відстрочкою платежу.

Для врахування умов кредитування в розрахунках ефективності зовнішньоекономічних операцій використовується коефіцієнт кредитного впливу, який є відношенням сумарного значення валютних надходжень, зведеного до року поставки товару, до номінальної зовнішньоторговельної ціни цього товару.

Критерій доступності інформації, яка застосовується для проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зумовлює утворення певних підсистем (або рівнів обчислення) показників, а саме [37]:

1. На основі діючої бухгалтерської звітності визначаються сума прибутку, рівень прибутку до загального обсягу продаж за кордоном, рентабельність експорту стосовно витрат на здійснення таких операцій та ін.

2. На основі додаткової інформації у межах управлінського обліку визначаються: а) граничні (маржинальні) показники обсягів експорту, змінних витрат та прибутку у розрахунку на одиницю продукції або на одну поставку чи експортну операцію; б) гранична (маржинальна) рентабельність експорту товару (співвідношення граничного прибутку з граничними змінними витратами); в) точка безбитковості товару, що експортується (відношення постійних витрат до маржинального прибутку); г) точка безбитковості для порівняння обсягів експорту з наявною виробничою потужністю підприємства та ін.

3. На основі внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства про стан реалізації конкретних товарів на міжнародному ринку визначаються показники, які дозволяють обґрунтовувати стратегію зовнішньої діяльності підприємства, а

саме: свідчать про наявність нових продуктів, що задовольняють вимогам міжнародного ринку та про можливість започаткування нового напрямку в бізнесі.

Такий аналіз передбачає визначення альтернатив з позиції оцінки якості товарів, що існують на ринку і пропонуються підприємством, новизни продукції (а отже, ексклюзивності пропозиції), собівартості виробництва і, зокрема, умов доставки (як одного з найбільш значимих елементів у складі витрат), рівня задоволення потреб клієнтів, наявності добре організованої дилерської мережі, висококваліфікованого персоналу тощо.

Висновки до розділу 1

Проведено дослідження економічної сутності поняття “зовнішньоекономічна діяльність” на основі аналізу нормативно-правової та довідкової літератури. В ході дослідження виявлено, що в законодавчих документах України існує невідповідність трактування даної категорії.

В довідковій літературі також не існує єдиного розуміння зовнішньоекономічної діяльності. На підставі проведеного аналізу узагальнено та систематизовано різні підходи до розуміння поняття “зовнішньоекономічна діяльність” і запропоновано під даною категорією розуміти діяльність суб’єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов’язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

Сьогодні вихід на зовнішні ринки – це свого роду гарантія для стабільного функціонування підприємства, але забезпечення достатнього рівня ефективності управління досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління ЗЕД підприємства характерові змін зовнішнього середовища. Існує істотна кореляція між ефективністю ЗЕД, з одного боку, і складністю управління ЗЕД, інтенсивністю і масштабами змін, що відбуваються у стратегії і структурах управління ЗЕД підприємств – з іншою.

Структура механізму управління ЗЕД підприємства включає цілі управління, методи, інструменти, ресурси. Постановка цілей управління є

відправною точкою для проектування механізму управління і визначає критерії функціонування об'єкту, методи управління, використання ресурсів. Тому зміна умов управління вимагає адаптації цілей, що спричиняє за собою перебудову всього механізму управління ЗЕД. Але розуміння цілей діяльності в традиційному аспекті, як управління прибутками і витратами, не достатньо в сьогоденні умовах. Далекоглядні керівники розуміють, що підприємство повинне формувати конкурентні переваги, хоча така стратегія не призводить до негайних результатів. Сучасним тенденціям відповідає планування в розрізі системи збалансованих показників.

Зміна зовнішніх умов господарювання під час здійснення ЗЕД та інші чинники ставлять перед підприємствами проблеми постійної адаптації систем управління до динамічно мінливих умов господарювання.

Отже, для забезпечення достатнього рівня внутрішньої і зовнішньої ефективності вітчизняні підприємства мають здійснювати достатньо тривалий процес формування і безперервної адаптації систем управління зовнішньоекономічної діяльності в ході перебудови всієї економічної системи країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України

До основних видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюються в Україні належать: експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили, кредитування, науково-технічна співпраця, створення спільних підприємств, реалізація проектів на компенсаційній основі, культурна співпраця, туризм тощо.

При проведенні міжнародного бізнесу компанії вибирають одну з різноманітних форм господарських операцій. Серед зазначених видів зовнішньоекономічної діяльності історично першою та домінуючою є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами і послугами - результатами національної праці.

За даними Держстату України на протязі 2019 року ЄС залишався основним торговельним партнером України з питомою вагою торгівлі товарами та послугами 41,1% від загального обсягу торгівлі України.

За цей період загальний обсяг торгівлі товарами та послугами між Україною та ЄС склав 47,3 млрд дол., що на 9,2% більше порівняно з 2018 роком (рис.1).

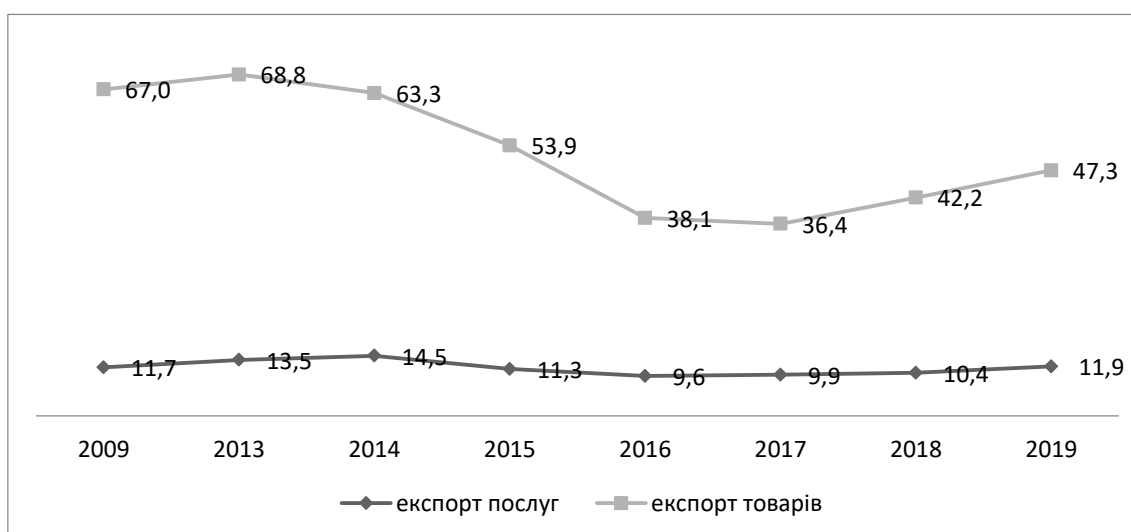


Рис.2.1. Експорт товарів та послуг України, 2009-2019рр. млрд. дол.

Побудовано на основі [38, 272]

Україна експортувала товарів на 47,3 млрд. дол. США у 2019 році. Ця сума в доларах відображає зниження -12,1% в порівнянні з 2015 року, проте спостерігається підвищення показника з 2018 по 2019 на 9,1%. На підставі оцінок Світової книги Центрального розвідувального агентства, експортні товари України плюс послуги становлять 47,9% від загального обсягу виробництва України або валового внутрішнього продукту [39]. Слід звернути увагу, що загальна вартість експортованих товарів і послуг включає значну частку реекспорту.

В 2019 році найвищі показники показали такі групи експортних товарів на рівні коду гармонізованої тарифної системи (HTS), що складається з 2 цифр: Залізо, сталь: 9,9 млрд. Дол. США (21% загального експорту); Зернові: 7,2 млрд. Дол. США (15,3%); Тварини / рослинні жири, олії, воски: \$ 4,5 млрд. (9,5%); Руди, шлаки, зола: 3 млрд. Дол. США (6,4%); Електричні машини, обладнання: \$ 2.9 млрд. (6,2%); Насіння: 2 млрд. Дол. США (4,1%) ; Машини, включаючи комп'ютери: \$ 1,7 млрд. (3,7%) ; Деревина: 1,5 млрд. Дол. США (3,2%); Відходи харчової промисловості, корми для тварин: \$ 1,2 млрд (2,6%); Чавуну або сталі: \$ 1.1 млрд. (2,4%) [40].

Не зважаючи на негативні показники за останні роки є ряд галузей які показують стрімке збільшення експорту в 2019. Вироби із чавуну або сталі є найбільш швидко зростаючими продуктами експорту. Їхні показники збільшилися на 25,1% ніж у 2018 році. Це зумовлено тим що Україна має високий позитивний чистий експорт у міжнародній торгівлі залізом і сталлю. У свою чергу, ці грошові потоки вказують на сильні конкурентні переваги України за категоріями металевих матеріалів.

На другому місці за зростанням експорту є українське дерево, яке зросло на 24%. Постачання українських відходів харчової промисловості та кормів для тварин посідають третє місце за величиною за рахунок розширення 16,6% [41].

З більш гранульованого рівня кодів гармонізованої тарифної системи, що складається з чотирьох цифр, соняшникова олія є найціннішою експортованою продукцією України на рівні 8,7% від загальної кількості. На другому місці -

кукурудза (7,4%), що припадає на пшеницю (6,3%), залізні або нелеговані сталеві вироби (також 6,3%), залізні руди та концентрати (6,1%), гарячекатане або нелеговані сталеві вироби (4,6%), ізоляційний провід або кабель (3,1%), чавун (2,2%), насіння ріпаку або рапсу (2,1%), потім залізні феросплави (також 2,1%) [39].

Однак за останні роки є ряд галузей які показують негативні показники експорту відносно 2013-2015 років. До них відносяться: Мінеральні палива, включаючи нафту 13,6%; Машини, включаючи комп'ютери: 18,6%; Транспортні засоби: 7,1%; Електричні машини, обладнання: - 61,1%; Пластмаса, пластмасові вироби: - 4,8%; Фармацевтика: - 9,9%; Гумові, гумові вироби: - 12%; Оптичні, технічні, медичні апарати: - 25,6% [42] Такі показники зумовлені застарілістю технології та методів виробництва в даних галузях. Собівартість цих продуктів є вищою ніж аналогічних продуктів на світовому ринку, що робить їх менш конкурентоспроможними. Така ситуація привела до зменшення попиту на дані товари.

Уже на протязі 20 років основою експортного потенціалу України є аграрна промисловість. Динаміка агропромислового експорту демонструвала аналогічний тренд як і решта експортних товарів, проте темпи скорочення агропромислового експорту були меншими ніж загального і, не дивлячись на спад після кризових 2013-2014 років, зростання поставок спостерігалось вже у 2017 році. Історично рекордний обсяг агропромислового експорту спостерігався у 2013 році, він склав порядку 17,9 млрд дол. Проте цей показник було перевершено – за результатами 2019 року було реалізовано закордон агропромислового продукції на 18,6 млрд дол. Таким чином, за останні 10 років експорт агропромислового продукції з України виріс в два рази [43].

За останні 5 років частка продукції АПК у структурі експортної виручки України зросла з 31% у 2015 році до 39,3% у 2019. Проте варто зазначити, що основу аграрного експорту все ще становить експорт сировини, а саме продукція рослинного походження – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби. Частка цієї продукції в структурі становить порядку 55% [44].

Левову частку в аграрному експорті займає соняшникова олія, обсяг її реалізації за 2019 року склав 4,1 млрд дол. США. Україна вже декілька років поспіль є світовим лідером з виробництва і експорту соняшникової олії. Решту ключових позицій займають зернові культури (кукурудза, пшениця, ячмінь), а також олійні (соеві боби) і продукти переробки олійних (макуха соняшникова) [39]. Ці продукти становлять 81% всього експорту агропромислових продуктів з України.

Після втрати традиційних ринків збуту (ринки Російської Федерації) в 2015 році важливе значення для України мають нові ринки збуту, які перекриють фінансові втрати минулих років. В 2019 55,8% українського експорту було доставлено в країни ЄС, 31,7% - азіатським імпортерам. Україна відвантажила ще 8,7% товарів до Африки, 2,8% до Північної Америки, 0,6% до Латинської Америки, 0,1%, до Австралію та Маршаллових островів [38, 273] (Рис.2.2)

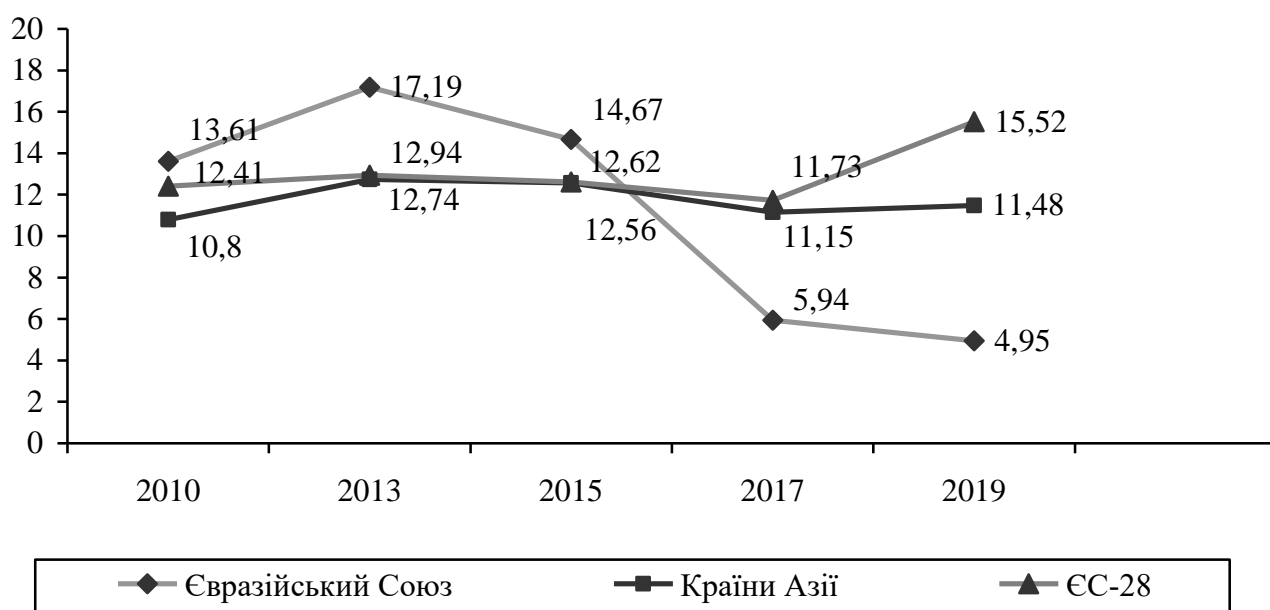


Рис. 2.2. Переорієнтація експорту товарів з України впродовж 2010-2019 рр., млрд.дол.

Джерело: побудовано на основі [38, 273]

З 2017 року відбулася і зміна основних ринків збуту. Раніше більша частина експортувалася в країни СНД. Однак тепер основними ринками збуту є Індія,

Китай, Туреччина, Саудівська Аравія та країни ЄС. [38, 273] (Рис.2.3)

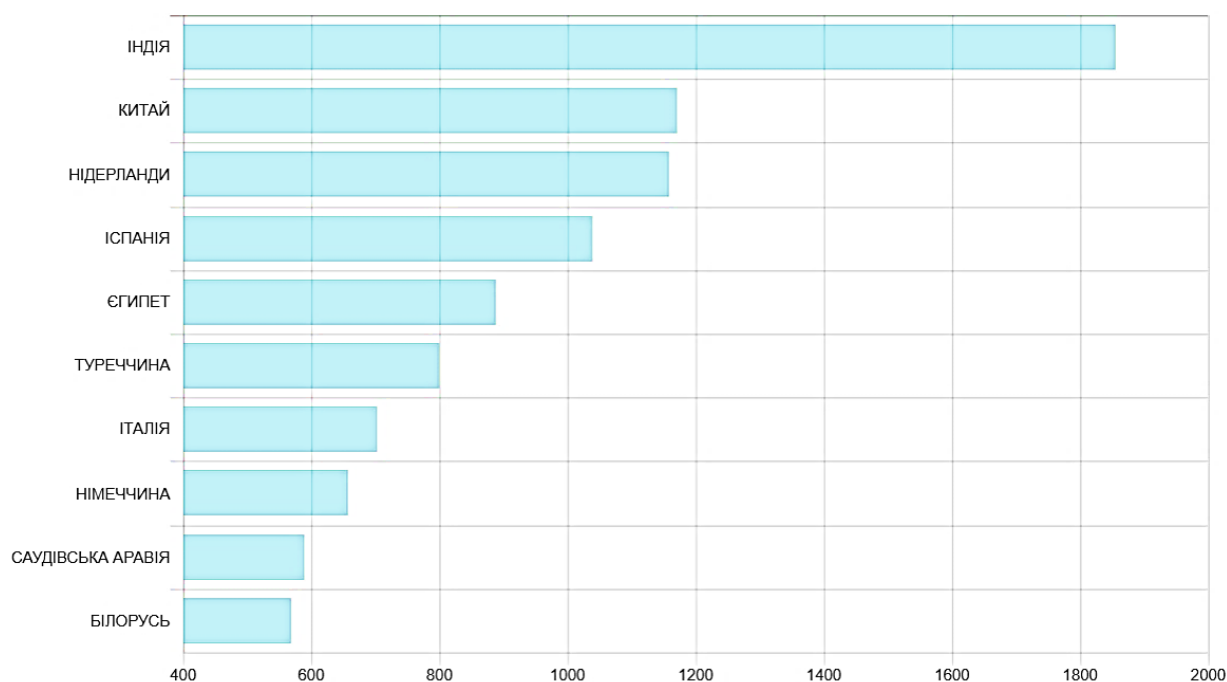


Рис. 2.3. Топ-10 ринків збуту української продукції в 2019 році, млн.дол.

Джерело: побудовано на основі [38, 273]

Протягом I квартал 2019 року зросли поставки українських товарів до Австралії та Океанії – на 288,1%; Америки – на 62,0%; Європи – на 30,6%; СНД – на 15,8%; Азії – на 12,8%; Африки – на 8,6% [38]. В цілому, експорт України, у тому числі в інші частини світу, значно нижчий від попередніх піків у 2010 або 2015 роках.

Як можна побачити із статистичних даних ЄС – найбільший торговельний партнер України. Експорт товарів до країн ЄС склав \$14,2 млрд і зріс на 30,3% (або на \$3,3 млрд) в порівнянні з попереднім роком [38]. Такі статистичні дані та політичний курс країни дають зрозуміти що даний ринок є пріоритетним та напрямки розвитку експорту України.

Зокрема, в 2019 році можна побачити що у трьох галузях машинобудування спостерігається значне зростання експорту в ЄС: електротехніку, суднобудування і виробництво машин і механізмів. Найбільше зростання спостерігалось в суднобудуванні, де експорт до ЄС зріс на 140% в порівнянні з 2018 році [38].

Те ж саме можна побачити в металургії та хімічній промисловості. Більш пильний погляд показує, що готові українські товари з більшою доданою вартістю легше прориваються на ринки ЄС, ніж напівфабрикати з нижчою доданою вартістю. Наприклад, вироби з чорних металів з 2016 по 2019 роки зросли на 38,9%. Експорт добрив з України до ЄС скоротився майже на 67% з 2016 по 2019 рік, тоді як неорганічні хімічні продукти скоротилися на 20,4%. Натомість зростають поставки української хімічної продукції з більшою доданою вартістю та більшою енергоефективністю: фармацевтичні препарати зросли на 66,9%, пластмаси, полімери та вироби з них зросли на 53,0%, а мило та миючі засоби зросли на 35,0% [38]. Це показує нам що даний ринок зацікавлений не тільки в українській сировині, ай у готовій продукції. Така тенденція є дуже позитивною для України оскільки допоможе їй розвивати власне виробництво та вводити інноваційні ідеї в нього, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Яскравим прикладом цього є те що експорт меблів українського виробництва до Євросоюзу зріс майже на 130% всього за два роки. Тенденції щодо інших готових виробів також демонструють дуже позитивне зростання: вироби з кераміки зросли до 144,1 млн. Дол. США, що на 90,6% більше, ніж за останні два роки; паперу та картону зросли на 81,7% до 95,4 млн. дол. США; вироби зі скла зросли на 32,7% до 85,8 млн. дол [38].

В свою чергу продукція з низькою доданою вартістю повільно втрачає свої позиції, експорт зерна зріс лише на 5,0% з 1,63 млрд. Дол. США у 2015 році до 1,72 млрд. Дол. У 2017 році. Продажі свіжих фруктів і продуктів, вироблених з них, зросли на 14,7%, до 126 млн. дол. США, а продажі меду зросли на 65,0% до 98,7 млн. дол.[41].

Переорієнтація української економіки на ринки ЄС не є причиною того, чому в країні продовжує домінувати експорт сировини та напівфабрикатів: це те, що країна успадкувала від радянських часів і не вдалося покращити. Навпаки, європейська інтеграція стимулює тенденцію до готової продукції та зменшення частки товарів з низькою доданою вартістю. Можливості величезні, і частка

експорту ЄС, яка за перші I квартал 2019 у досягла 42%, може легко зрости [38, 274].

Експорт до найбільших європейських країн також залишається вузьким профільованим, а спільне виробництво все ще зароджується, хоча ця форма співпраці каталізатором економічної інтеграції до Союзу. Всі скарги на те, що ніхто не хоче «Зроблено в Україні», є лише показником того, як серед проросійських компаній є слабка готовність до змін і гнучкості. Ті підприємства, які бажають і докладають зусиль, поступово знаходять можливості і місце для себе на різних ринках, не обов'язково навіть конкуруючи з європейськими компаніями. Іноді достатньо конкурувати з корпораціями за межами ЄС. Поставки до ЄС мають квоти та обмеження, але вони, як правило, спрямовані на ті сировинні матеріали, про які хоче п'ятий стовпець України робити шум. Насправді, торгівельні умови з ЄС ускладнюють для України продовження існування переважно сировинної бази та полегшення для країни більше зосереджуватися на готовій продукції.

Асортимент поставок в Євросоюз у 2019 році складав вже 81%, при тому що кількість товарних позицій загального експорту України за цей час поступово зростала. Хоча головні товари українського експорту в Євросоюз залишаються незмінними, проте на ринок Євросоюзу активно виходять нові товари.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Ліском-Шпон» було створене відповідно до Установчого договору від 3.09.1996р. і розпочало свою діяльність в грудні 1996 року. Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Ліском-Шпон». Розташовано підприємство за адресою: Україна, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Бригадна буд. 46. Головний офіс ТОВ «Ліском-Шпон» розташований за адресою: Україна, м. Тернопіль, вул. Білецька 1а.

Фірма ТОВ "Ліском-Шпон" була утворена, шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства "Ліском", що засноване в 1996 році. Основним видом діяльності товариства є виробництво струганого шпону

місцевих порід деревини, зокрема дуба, бука, ясеня, клена.

Оптимальне співвідношення ціни і європейської якості струганого шпону дозволяє підприємству конкурувати на різних регіональних ринках цього виду продукції. Експорт складає близько 90%. За роки існування фірми готова продукція поставляється на ринки Європи, зокрема в такі країни: Німеччина, Італія, Бельгія, Іспанія, Австрія, Польща, Румунія, Нідерланди, Литва, Латвія, Естонія а також в Ізраїль, Корею, Китай, Америку, Канаду.

Хороші позиції фірма займає по поставках струганого шпону в Білорусію та Молдову. На складах готової продукції підприємства завжди присутній великий вибір шпону струганого, особливо - букового, ясеневого, дубового.

Підприємство займається такими видами діяльності, як:

- оптова торгівля меблями;
- торгівля покриттям для підлоги;
- торгівля неелектричними побутовими приладами;
- лісопильним та стругальним виробництвом;
- просочуванням деревини;
- виробництвом фанери, плит та панелей, шпону;
- роздрібна торгівля меблями;
- діяльність автомобільного вантажного транспорту (відповідно до виписки з державного реєстр.

Метою діяльності ТОВ “Ліском-Шпон” є отримання прибутку шляхом використання наявного виробничого потенціалу через створення сприятливих умов для ефективного використання сировини, трудових ресурсів та виробничих потужностей, задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів та працівників Товариства шляхом втілення нових прогресивних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій для розвитку виробництва і випуску високоякісної продукції.

Товариство здійснює такі види діяльності:

1. Виробництво шпону струганого, лущеного, меблів, іншої продукції.
2. Виробництво продукції і товарів промислово-технічного призначення.

3. Виробництво товарів народного споживання.
4. Проектно-пошукові роботи, будівництво, ремонт, експлуатація виробничих і побутових об'єктів.
5. Оптова та роздрібна торгівля товарами продовольчої та промислової групи, посередницька, закупівельна діяльність.
6. Здійснення зовнішньо-економічної діяльності у встановленому порядку.
7. Рекламні послуги, маркетинг.

Більша частина виготовленої продукції експортується. Найбільшими зарубіжними партнерами-покупцями є "Moldomobila S.A." (Молдова), що з 1960 року виготовляє меблі європейської якості, "Polfurnitur" (Польща), "Decospan" (Бельгія), що є виробником сучасної та високоякісної фанери листяних порід для близько 40 підприємств Європейського Союзу, "Rohol GmbH" Австрія, що виготовляє строганий та лущений шпон, фанеру та щити, які використовуються в більш ніж 45 країнах світу. Це дає змогу підприємству ТОВ «Ліском-Шпон» стати одним з найбільших в Україні, воно займає третє місце по експорту шпону струганого серед підприємств такого профілю в Україні.

Підприємство спеціалізується на випуску шпону струганого різних порід. В результаті переробки сировини отримують невеликі партії шпону різних специфікацій, тому можна вважати, що дане виробництво дрібносерійне.

Шпон виготовляють з лісу-кругляка різних порід дерева: дуб, бук, ясен, клен, берест, вільха та інші. Лісосировина поступає на склад сировини (склад №1), де вона проходить процес обміру, тобто перевіряється, чи відповідає фактична кількість метрів кубічних шпону кількості, вказаній у накладній.

По тому лісосировина подається на пилораму (стрічко-пильний верстат) в цех під звіт начальнику цеху. Ця операція оформляється розхідною накладною. На пилорамі із лісу-кругляка виготовляють ванчес (заготовка для виготовлення шпону). Відходами на даному етапі виробничого процесу є горбилю і тирси. Теоретичний відсоток відходів: горбилю – 22%, тирси – 5%.

Залежно від специфікації виготовляють шпон різної довжини, ширини і товщини. Так, дуб переважно стругають товщиною 0,8мм, а бук – 0,6мм. Далі

шпон потрапляє в сушильну камеру. Після просушування вологоміром визначають вологість шпону, вона повинна бути в межах 8-12%.

На наступному етапі виробництва здійснюється обрізка шпону гільйотинними ножицями. Потім кнолі шпону зв'язують поліпропіленовою стрічкою, після чого вони поступають на дільницю обліку. Обліковці визначають площу виготовленого шпону і запаковують в пачки кнолями. Кількість листів у кнолі повинна бути не меншою 8 шт і кратною 8 (переважно вона дорівнює 24 шт). Одна пачка може містити 2-3 тис.м² шпону. Кожна готова пачка повинна мати ярлик, на якому вказуються наступні реквізити : № пачки, підприємство-виробник, порода дерева, кількість м² шпону, бригада, що виготовила цю пачку, а також дата виготовлення. Готова пачка здається на склад готової продукції (склад №2). Ця операція оформляється розхідною накладною.

Для виробничих потреб ТОВ “Ліском-Шпон” купує лісосировину переважно в лігоспах і приватних підприємствах Тернопільської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Волинської, Хмельницької областей.

Виробничі площі підприємства розраховані на розміщення біржі сировини, складу готової продукції, дільниці підготовки ванчесів, пропарочної камери, станків для стругання шпону, сушильних камер, дільниці обрізки шпону, ділянки сортування, обмірювання, пакування готової продукції.

Біржа сировини пристосована для зберігання 1000м³ сировини. Річна програма випуску готової продукції – в межах 2 млн.м² шпону. Склад готової продукції розрахований на зберігання понад 500 тис.м² шпону[вихідні дані].

В структурі підприємства одним з основних є відділ зовнішньоекономічних зв'язків, який очолює начальник відділу і підпорядковується безпосередньо голові правління ТОВ. До відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ “Ліском-Шпон” входять два працівника. Один з яких займається оформленням вантажно-митних декларацій, а інший підготовкою заяв для оформлення фітосанітарних сертифікатів на експорт продукції підприємства.

В процесі прийняття управлінських рішень працівники відділу використовують чинну нормативно-правову базу України.

Відомо, що у міжнародній торговельній практиці використовуються два основні методи здійснення експортно-імпортних операцій, а саме: прямий (direct) експорт та імпорт, що передбачає постачання товарів промисловими підприємствами безпосередньо іноземному споживачеві або закупівлю в нього відповідних товарів, і непрямий (indirect) експорт та імпорт, що припускає продаж і купівлю товарів через торговельних посередників.

Товариство «Ліском-Шпон», як правило, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності використовує прямий метод зовнішньоекономічних операцій.

Для успішного здійснення цих операцій товариство «Ліском-шпон», має у своєму складі різні підрозділи, які можна розділити на три групи:

1) виробничі відділи, які займаються питаннями, пов'язаними з виробництвом та випуском продукції;

2) функціональні відділи, до яких входять відділи збуту, вивчення ринків, реклами, постачання, транспорту, страхування, юридичний, економічний і планування;

3) адміністративні відділи: фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ відносин із службовцями й урядом.

Організаційна структура фірми і принципи управління визначаються низкою чинників - розмірами виробництва, виробничим профілем, технологією виробництва, сферою діяльності, масштабами закордонної діяльності й ін. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. Вона безпосередньо пов'язана з виробничою структурою підприємства (рис.2.4).

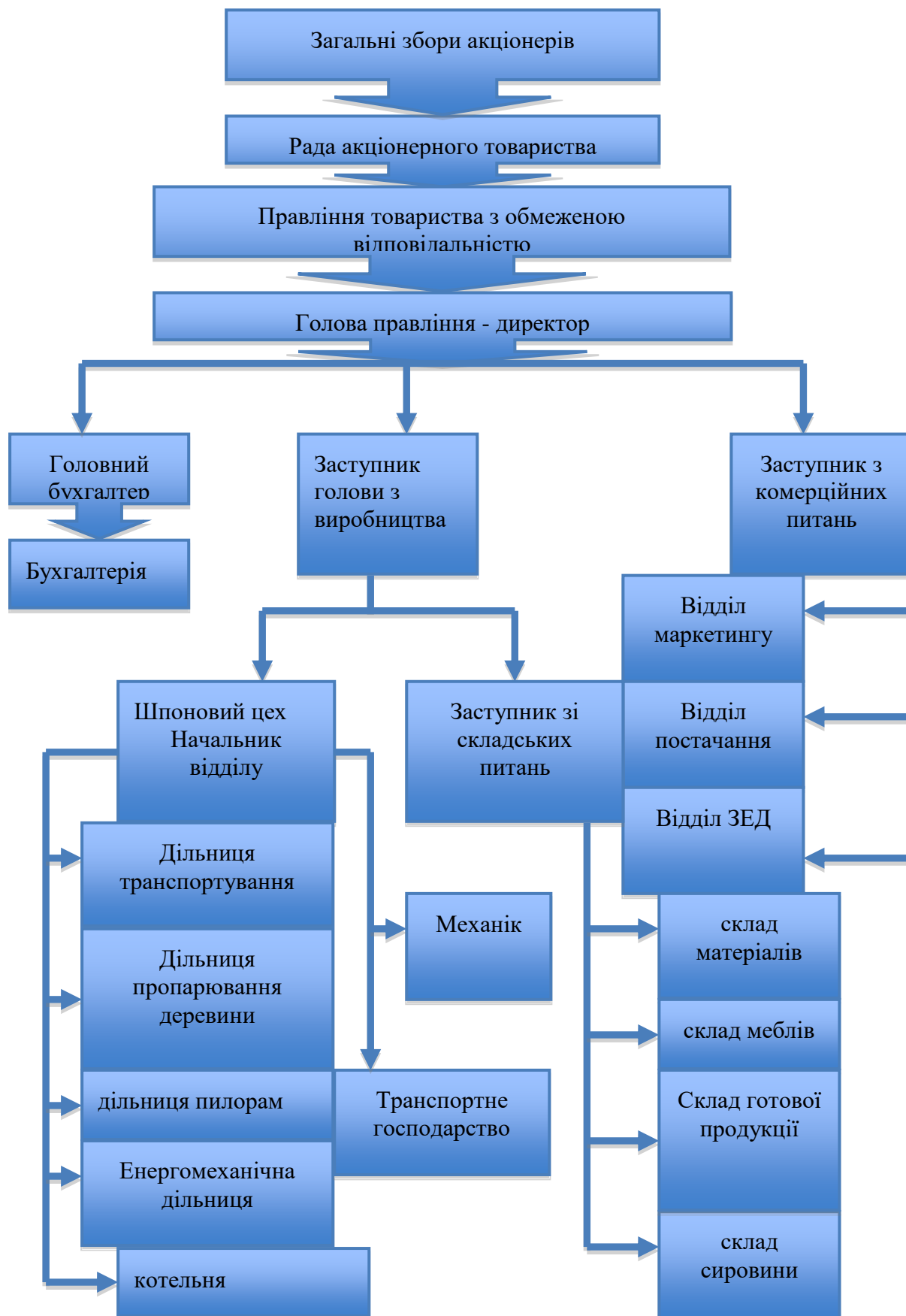


Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Ліском-Шпон»

Великі дільниці цеху (відділення, прольоти) очолюють начальники ділянок (старші майстри), яким підлеглі змінні майстри. Майстер є керівником і організатором виробництва та праці на дільниці. Він підпорядковується безпосередньо начальнику цеху, а там, де є начальники дільниць або змін, - відповідно начальнику дільниці або зміни. Групою робітників, об'єднаних у бригаду, керує бригадир, який є старшим робітником і не звільняється від виробничої роботи, одержуючи доплату до тарифної ставки за виконання своїх обов'язків.

Розрізняють дві головні форми управління промисловими фірмами: централізована і децентралізована. Централізована передбачає управління господарською діяльністю підприємств з одного центру, жорстку регламентацію і координацію їх діяльності, повну відсутність господарської самостійності. Така форма використовується звичайно невеликими компаніями, технологічно пов'язаними, які функціонують переважно у видобувних галузях і орієнтуються на національний ринок. Керівництво такою фірмою здійснюють президент компанії, два віце-президенти, один із яких відає виробництвом, інший - збутом товарів. Вирішення інших питань передається звичайно спеціалізованим фірмам. Якщо фірма велика, то в її складі кілька віце-президентів, їм підпорядковано багато відділів, якими керують управляючі. Іноді при великій фірмі створюється комітет управляючих або рада з координації і вироблення загальної політики.

Децентралізована форма управління передбачає створення усередині фірми виробничих відділень, що користуються повною господарською самостійністю. За вищою адміністрацією фірми зберігаються лише функції контролю, координації їх діяльності. Тут усе, звичайно, умовне. У деяких великих фірмах президент усе-таки втручається в справи віддалень. Перехід до децентралізованої форми обумовлений тим, що всередині фірми створюється велика кількість виробничих підприємств. До структури управління децентралізованої фірми входять: центральний апарат; виробничі відділення; центральні служби; контрольна і фінансова служби.

Центральний апарат. Вищою керівною ланкою фірми є загальні збори акціонерів. Проте фактично воно відіграє незначну роль. Практично фірмою керує наглядова рада і правління.

Наглядова рада обирається на загальних зборах акціонерів. Його функції зводяться до найважливіших питань життя фірми:

- визначення політики у сфері виробництва;
- питання капіталовкладень;
- напрямки науково-дослідної роботи;
- політика цін;
- реорганізація фірми;
- кадрові питання.

Очолює раду голова. Кількість членів визначається Статутом. Для здійснення оперативного керівництва наглядова рада призначає правління. Воно складається з кількох директорів, а очолює його президент або директор-розпорядник. Директори - члени правління також призначаються наглядовою радою і не мають права без її згоди входити до складу правління інших компаній. Директори або формально беруть участь у засіданні правління, коли оперативне керівництво здійснює сам президент, або їм дається самостійна ділянка роботи у фірмі.

Члени правління одержують високу зарплату або гарантовану у вигляді відрахування від прибутку. Сьогодні президент фірми рідко сам керує фірмою, звичайно управління здійснюється колективно з участю різних комітетів (фінансового, адміністративного та ін.), які створюються при наглядовій раді і формуються з її членів.

Сучасна велика компанія складається зі значної кількості виробничих відділень, їх очолюють управляючі. Виробничі відділення об'єднують дочірні компанії, що входять до фірми і здійснюють свою діяльність через відповідні функціональні відділи. Відносини між виробничими відділеннями усередині фірми будуються на комерційних засадах. Розрахунки здійснюються на основі трансфертних цін через бухгалтерію, грошових платежів немає.

Кожне підприємство намагається досягти стабільного фінансового стану, тобто створити достатній обсяг фінансових ресурсів, що є гарантом своєчасності розрахунків з постачальниками, бюджетом та іншими ланками фінансової системи, подальшого економічного та соціального розвитку підприємства.

Для аналізу використано горизонтальний та вертикальний методи аналізу фінансової звітності (Додатки А, Б).

За аналізований період валюта балансу зменшилася на 2,52 %. Зниження валюти балансу є негативним явищем і свідчить про звуження діяльності підприємства. Необоротні активи за аналізований період зменшилися на 169 тис. грн., у структурі активів необоротні активи становили за минулий рік 16,11 % , тобто маємо зменшення частки необоротних активів у структурі активів підприємства. Вважається, що необоротні активи повинні становити 40% – 50% у структурі активу, за цих обставин структуру балансу можна вважати мобільною.

В процесі аналізу негативно оцінюється зменшення вартості майна підприємства за аналізований період на 169 тис. грн., що становить 2,52%. оскільки свідчить про більш низьку оцінку бізнесу. Позитивною фінансовою динамікою підприємства є перевищення сум і темпів росту середньо ліквідних активів над активами сповільненої ліквідності, тобто необоротних активів, в нашому випадку спостерігається негативна фінансова динаміка підприємства.

Оцінка стану та ефективності використання майна ТОВ «Ліском–Шпон» наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка майнового стану ТОВ «Ліском–Шпон»
та показників його використання у 2018 і 2019 рр.

Назва показника	2018р.	2019р.	Характеристика
1. Коефіцієнт придатності основних засобів (Кпр)	1500 — = 4496 =0,33	1331 — = 4419 =0,3	Зниження частини ОЗ, придатних до експлуатації на (-0,03)

Продовження таблиці 2.1

2. Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз)	2996 — = 4496 = 0,67	3088 — = 4419 = 0,69	0,02 – частка вартості ОЗ, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Спостерігається позитивна тенденція, оскільки $0,02 < 0,5$
3. Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон.)	4496 — = 2996 = 1,5	4419 — = 3088 = 1,43	Негативне явище – зниження коефіцієнта на $(-0,07)$, при оптимальному $> 0,1$
4. Коефіцієнт вибуття основних засобів (Квиб.)	2996 — = 4496 = 0,66	3088 — = 4419 = 0,69	Зростання показника на 0,03, при оптимальному $> 0,1$
5. Коефіцієнт мобільності	9675 — = 11534 = 0,83	10738 — = 12428 = 0,86	Спостерігається позитивне явище, збільшення коефіцієнта мобільності на 0,03
6. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	9675 — = 1859 = 5,2	10738 — = 1690 = 6,35	Зростання коефіцієнта на 1,15 вказує на підвищення ліквідності балансу
7. Фондовіддача (Фв)	6554 — = 1010 = 6,48	9532 — = 1331 = 7,16	6,48 – продукції припадає на кожну гривню вартості ОЗ у 2014 році; і 7,16 в 2015 році. Зростання коефіцієнта на 0,68
8. Фондомісткість (Фм)	1010 — = 6554 = 0,15	1331 — = 9532 = 0,13	0,15 – забезпеченість підприємства основними засобами у 2014 році; і 0,13 в 2015 році. Позитивна тенденція – зменшення показника на $(-0,02)$
9. Фондоозброєність (Фозбр)	1500 — = 76 = 19,73	1331 — = 69 = 19,28	Зменшення технічної оснащеності працівників на $(-0,45)$

Наступним етапом стратегічного аналізу ТОВ «Ліском–Шпон» є оцінка ліквідності та платоспроможності. Розрахунки оформлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Ліском–Шпон» у 2018 – 2019 рр.

Група активів	Сума, тис. грн.		Група пасивів	Сума, тис. грн.		Платіжний надлишок або нестача	
	2018	2019		2018	2019	2018	2019
A1	338	425	П1	544	702	(-206)	(-277)

Продовження таблиці 2.2

A2	3606	3917	П2	189	54	3417	3863
A3	5795	6460	П3	–	–	5795	6460
A4	1859	1690	П4	10801	11900	(–2942)	(–10210)

Можна стверджувати про дотримання підприємством мінімальної умови фінансової стійкості – наявності власних оборотних коштів. В даному випадку баланс ТОВ «Ліском–Шпон» не можна назвати абсолютно ліквідним, оскільки перша нерівність має протилежний знак оптимальному варіанті, але всі інші відповідають йому.

Поряд з абсолютними показниками, для оцінювання ліквідності слід розрахувати відносні показники, які застосовують для оцінювання здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відносні показники аналізу ліквідності ТОВ «Ліском–Шпон»

Назва показника	2018	2019	Зміни
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	$\frac{9675}{733} = 13,19$	$\frac{10738}{528} = 20,33$	Збільшення показника на 7,14. Позитивне явище.
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{3944}{733} = 5,38$	$\frac{4342}{528} = 8,22$	Збільшення показника у 2015 році на 2,84, в порівнянні з 2014 роком.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	$\frac{338}{733} = 0,46$	$\frac{425}{528} = 0,8$	Спостерігається позитивне явище: збільшення показника на 0,34, при достатньому – 0,2–0,35.

З метою комплексної оцінки ліквідності балансу ТОВ «Ліском–Шпон» доцільно застосовувати загальний показник платоспроможності. Розрахунки оформлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Ліском–Шпон», 2018-2019 рр.

Показники	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	13,19	20,33	7,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,38	8,22	2,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,46	0,8	0,34

Ліквідність «Ліском–Шпон» визначається відношенням вартості ліквідного майна, тобто активів, які можуть бути використані для оплати заборгованостей, до короткострокової заборгованості. По суті, ліквідність суб'єкта господарювання є ліквідністю його балансу. Ліквідність же балансу підприємства характеризує зв'язок можливості продажу його активів з одночасною оплатою пасивів. Ліквідність балансу визначається рівнем покриття зобов'язань активами, строк перетворення яких на грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань.

Аналіз ділової активності ТОВ «Ліском–Шпон», разом з оцінкою фінансового стану та результатів діяльності, є важливою складовою фінансового аналізу. Характеристику та алгоритм розрахунку показників аналізу ділової активності подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники аналізу ділової активності ТОВ «Ліском–Шпон»

№	Показник	2018	2019	Зміни
1	Коефіцієнт оборотності активів	6554 — = 11534 = 0,57	9532 — = 12428 = 0,76	Збільшення показника на 0,19
2	Середня тривалість обороту активів	360 — = 0,57 = 631,57	360 — = 0,76 = 473,68	—
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6554 — = 10801 = 0,60	9532 — = 11900 = 0,80	Позитивне явище – зростання показника на 0,2
4	Середня тривалість обороту власного капіталу	360 — = 0,60 = 600	360 — = 0,80 = 450	—

Продовження таблиці 2.5

5	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{6554}{9675} = 0,67$	$\frac{9532}{10738} = 0,88$	0,21
6	Середня тривалість обороту оборотних активів	$\frac{360}{0,67} = 537,31$	$\frac{360}{0,88} = 409,09$	–
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{6554}{3606} = 1,81$	$\frac{9532}{3917} = 2,43$	Збільшення коефіцієнта на 0,62
8	Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості	$\frac{360}{1,81} = 198,89$	$\frac{360}{2,43} = 148,14$	–
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{6554}{605} = 10,83$	$\frac{9532}{702} = 13,57$	Збільшення коефіцієнта на 2,74
10	Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості	$\frac{360}{10,83} = 33,24$	$\frac{360}{13,57} = 26,52$	–

За даними таблиці 2.5, бачимо збільшення коефіцієнтів, тобто це позитивне явище в оцінці ділової активності підприємства.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Абсолютні показники оцінки фінансової стійкості
(визначення типу фінансового стану) ТОВ «Ліском–Шпон»**

Показники	Формула розрахунку	2018	2019
1. Загальна величина запасів	$p. 1100 + p. 1110$	5791	6455
2. Наявність власних джерел формування запасів (власні кошти)	$p. 1495 - p. 1095$	8942	10210
3. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	Власні кошти + Довгострокові зобов'язання $p. 1495 + p. 1595 - p. 1095$	8942	10210
4. Загальна величина основних джерел формування запасів	Власні кошти + Довгострокові зобов'язання + Короткострокові кредити банків $p. 1495 + p. 1595 + p. 1600 - p. 1095$	9070	10210
5. Надлишок або нестача власних джерел формування запасів	Наявність власних джерел формування запасів – Загальна величина запасів (ряд.2 – ряд.1)	3151	3755

Продовження таблиці 2.6

6. Надлишок або нестача власних і довгострокових джерел формування запасів	Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів – Загальна величина запасів (ряд.3 – ряд.1)	3151	3755
7. Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів	Загальна величина основних джерел формування запасів – Загальна величина запасів (ряд.4 – ряд.1)	3279	3755
8. Трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості	Якщо значення показника >0, то коефіцієнту присвоюється 1, а якщо менше – 0. (1;1;1) абсолютна фін. стійкість (0;1;1) нормальний фін. стан (0;0;1) нестійкий фін. стан	(1;1;1)	(1;1;1)

За даними таблиці, можна зробити висновок, що в підприємства абсолютна фінансова стійкість, оскільки трьохкомпонентний показник типу фінансової стійкості має значення (1; 1; 1).

Оцінка відносних показників – наступний етап аналізу фінансової стійкості, який ґрунтується на обчисленні коефіцієнтів, наведених у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «Ліском–Шпон»

№	Показники	Алгоритм розрахунку	Джерела інформації	2018	2019	Зміни
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Валюта балансу	Ф1 р.1495/ Ф1 р. 1900	0,93	0,95	0,02
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Валюта балансу/ Власний капітал	Ф1 р.1900/ Ф1 р. 1495	1,06	1,04	(–0,02)
3	Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ліверіджу)	Позиковий капітал/ Власний капітал	Ф1 р.1595+ р.1695+ р.1700/ Ф1 р. 1495	0,06	0,04	(–0,02)
4	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	Власний капітал/ Позиковий капітал	Ф1 р.1495/ Ф1 р. 1595 + р.1695 + р.1700	14,73	22,53	7,8
5	Коефіцієнт самофінансування	Оборотний капітал/ Валюта балансу	Ф1(р.1495 + р.1595) – р.1095 / Ф1р.1900	0,77	0,82	0,05
6	Коефіцієнт фінансової стійкості		Ф1р.1495 + р.1595 / Ф1р.1900	0,93	0,95	0,02

ТОВ «Ліском–Шпон» має абсолютну фінансову стійкість, тому необхідно розглянути наступні показники:

1. Коефіцієнт стійкості економічного зростання ТОВ «Ліском–Шпон» за моделлю Г.Крамаренко. Визначимо значення коефіцієнта за 2018 рік:

$$K1 = (-572) - 10716 / (-572) = (-17,73);$$

$$K2 = (-572) / 6554 = (-0,08);$$

$$K3 = 6554 / 4826,5 = 1,35;$$

$$K4 = 4826,5 / 806,25 = 5,98;$$

$$K5 = 806,25 / 104,25 = 7,7;$$

$$K6 = 104,25 / 394,66 = 0,26;$$

$$K7 = 394,66 / 2700,25 = 0,14.$$

$$K1 \times K2 \times K3 \times K4 = (-17,73) \times (-0,08) \times 1,35 \times 5,98 = 11,45;$$

$$K5 \times K6 \times K7 = 7,7 \times 0,26 \times 0,14 = 0,28;$$

$$\text{Звідси } K_{CEZ} = K1 \times K2 \times K3 \times K4 < K5 \times K6 \times K7 = 11,45 > 0,28.$$

Отже, коефіцієнт стійкості економічного зростання ТОВ «Ліском–Шпон» за моделлю Г.Крамаренко за 2018 рік не виконується.

Визначимо значення коефіцієнта за 2019 рік:

$$K1 = 1099 - 9671 / 1099 = (-7,75);$$

$$K2 = 1099 / 9532 = 0,11;$$

$$K3 = 9532 / 5376 = 1,77;$$

$$K4 = 5376 / 894,83 = 6;$$

$$K5 = 984,83 / 88 = 10,16;$$

$$K6 = 88 / 394,66 = 0,22;$$

$$K7 = 394,66 / 2975 = 0,13.$$

$$K1 \times K2 \times K3 \times K4 = (-7,75) \times 0,11 \times 1,77 \times 6 = (-9,05);$$

$$K5 \times K6 \times K7 = 10,16 \times 0,22 \times 0,13 = 0,29;$$

$$\text{Звідси } K_{CEZ} = K1 \times K2 \times K3 \times K4 < K5 \times K6 \times K7 = (-9,05) < 0,29.$$

Отже, коефіцієнт стійкості економічного зростання ТОВ «Ліском–Шпон» за моделлю Г.Крамаренко за 2019 рік виконується. В 2018 році коефіцієнт стійкості

економічного зростання має значення $11,45 > 0,28$, а в 2019 році – $(-9,05) < 0,29$, тобто даний коефіцієнт виконується лише в 2019 році.

2. Коефіцієнт стійкості економічного зростання ТОВ «Ліском–Шпон» за моделлю Г.Кірейцева. Визначимо значення коефіцієнта за 2018 рік:

$$K1 = (-572) - 10716 / (-572) = (-17,73);$$

$$K2 = (-572) / 6554 = (-0,08);$$

$$K3 = 6554 / 4826,5 = 1,35;$$

$$K4 = 4826,5 / 806,25 = 5,98;$$

$$K5 = 806,25 / 104,25 = 7,7;$$

$$K6 = 104,25 / 394,66 = 0,26.$$

$$K_{CEZ} = K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5 \times K6 = (-17,73) \times (-0,08) \times 1,35 \times 5,98 \times 7,7 \times 0,26 = 22,92.$$

Визначимо значення коефіцієнта за 2019 рік:

$$K1 = 1099 - 9671 / 1099 = (-7,75);$$

$$K2 = 1099 / 9532 = 0,11;$$

$$K3 = 9532 / 5376 = 1,77;$$

$$K4 = 5376 / 894,83 = 6;$$

$$K5 = 984,83 / 88 = 10,16;$$

$$K6 = 88 / 394,66 = 0,22;$$

$$K_{CEZ} = K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5 \times K6 = (-7,75) \times 0,11 \times 1,77 \times 6 \times 10,16 \times 0,22 = (-20,23).$$

Отже, коефіцієнт стійкості економічного зростання ТОВ «Ліском–Шпон» за моделлю Г.Кірейцева в 2018 році становив 22,92, в 2019 році – (-20,23). Спостерігаємо тенденцію до зменшення, відтак коефіцієнт не виконується.

Аналіз динаміки доходів та фінансових результатів «Ліском–Шпон» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки доходів та фінансових результатів
ТОВ «Ліском–Шпон за 2018–2019 рр.

Показник	2018, тис. грн.	2019, тис. грн.	Відхилення	
			Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції	6554	9532	2978	45,43
Валовий прибуток (збиток)	828	2674	1846	222,94
Інші операційні доходи	444	1382	938	211,26
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	–	1394	1394	–
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	–	1391	1391	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток від звичайної діяльності	–	(292)	(292)	–
Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності	(–572)	1099	1626	92,13

Крім аналізу абсолютних показників, проаналізуємо відносні показники прибутковості підприємства, до яких належить рентабельність. Основні показники рентабельності «Ліском–Шпон» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники рентабельності ТОВ «Ліском–Шпон»

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Порядок розрахунку	2018	2019	Зміни
1	Рентабельність активів	Чистий прибуток / Вартість активів	$\frac{\Phi.2(p.2350)}{\Phi.1(p.1900)}$	–	0,08	0,08
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	$\frac{\Phi.2(p.2350)}{\Phi.1(p.1495)}$	–	0,09	0,09
3	Рентабельність продажу	Валовий прибуток / Виручка від реалізації продукції	$\frac{\Phi.2(p.2090)}{\Phi.2(p.2000)}$	0,12	0,28	0,16
4	Рентабельність продукції (робіт, послуг)	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	$\frac{\Phi.2(p.2090)}{\Phi.2(p.2050)}$	(–0,14)	(–0,38)	(–0,24)
5	Період окупності капіталу	Валюта балансу / Чистий прибуток	$\frac{\Phi.1(p.1900)}{\Phi.2(p.2355)}$	(–20,16)	–	–
6	Період окупності власного капіталу	Власний капітал / Чистий прибуток	$\frac{\Phi.1(p.1495)}{\Phi.2(p.2350)}$	–	10,82	10,82

Операційний аналіз діяльності ТОВ «Ліском–Шпон» дозволив зробити висновок, що має місце спад валових продаж і скорочення валового доходу. В господарській діяльності організації намітилась тенденція фінансового спаду.

Аналіз операційних витрат (табл. 2.10-2.11) ТОВ «Ліском–Шпон» свідчить про надзвичайно низьку оборотність активів, передусім запасів і дебіторської заборгованості, а також інтенсивне зростання адміністративно-збутових витрат.

Таблиця 2.10

Елементи операційних витрат ТОВ «Ліском–Шпон» за 2018-2019 рр.

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	14 097	14 569
Витрати на оплату праці	3 662	2 929
Відрахування на соціальні заходи	1 413	1 125
Амортизація	1 074	992
Інші операційні витрати	9618	6 508
Разом	29 864	26 123

Таблиця 2.11

Аналіз операційної діяльності ТОВ «Ліском–Шпон» за 2018-2019 рр.

Показник	Значення показника	
	2018р.	2019р.
Коефіцієнт витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,686	0,715
Коефіцієнт адміністративно-збутових витрат на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,201	0,314
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,85	1,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	5,70	5,21
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	4,92	4,02

Витрати ТОВ «Ліском–Шпон» на 1 грн. реалізованої продукції зростають з 0,686 грн. до 0,715 грн., тобто має місце зростання витрат виробництва, причому не виробничі витрати на 1 грн. реалізованої продукції збільшуються з 0,201 грн. до 0,314 грн. (понад 50%). Фінансові витрати на 1 грн. реалізованої продукції невідчутні, хоча зростають у 2 рази.

2.3. Аналіз експортно-імпортової діяльності підприємства

ТОВ «Ліском-Шпон» поставляє свою продукцію закордон на умовах поствки FCA. Партія продукції супроводжується наступними документами: інвойс, CMR, відгрузочною специфікацією, сертифікатом походження СТ1, фітосанітарним сертифікатом.

Для того щоб оцінити ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності проведемо деякі розрахунки(табл.2.12).

Таблиця 2.12

Вартісні показники продукції підприємства

Назва продукції	Прийнято зобов'язань на 2018 р.			Прийнято зобов'язань на 2019 р.		
	Обсяг Q _{1п}	Ціна P _{1п}	вартість	Обсяг Q _{1ф}	Ціна P _{1ф}	вартість
Шпон паркетний	2000м ²	70	140000	2200 м ²	70	154000
Шпон меблевий	1000 м ²	85	85000	900 м ²	90	81000
Шпон дверний	1500 м ²	80	120000	1800 м ²	85	153000
Шпон панельний	2500 м ²	75	187500	2000 м ²	80	160000
Разом	7000		532500	6900		548000

$$\text{Заг.Кварт.} = (2200 \cdot 70 + 900 \cdot 90 + 1800 \cdot 85 + 2000 \cdot 80) / (2000 \cdot 70 + 1000 \cdot 85 + 1500 \cdot 80 + 2500 \cdot 75) = 1,03 \cdot 100\% = 103$$

$$\text{Шпон паркетний Кварт.} = 154000 / 140000 = 1,1 \cdot 100\% = 110$$

$$\text{Шпон меблевий Кварт.} = 81000 / 85000 = 0,95 \cdot 100\% = 95$$

$$\text{Шпон дверний Кварт.} = 153000 / 120000 = 1,28 \cdot 100\% = 128$$

$$\text{Шпон панельний Кварт.} = 160000 / 187500 = 0,85 \cdot 100\% = 85$$

Висновок: з розрахунків бачимо, що зобов'язання за експортними операціями по вартості виконані на 103% (більше ніж на 0,03), при цьому за рахунок шпону паркетного та шпону дверного виконання становить 110% та 128%, а за результатами експорту шпону меблевого та шпону панельного становить 95% та 85%.

Коефіцієнт виконання зобов'язань експорту товарів за фізичним обсягом.

$$\text{Заг.Кфіз.}=(2200*70+900*85+1800*80+2000*75)/(2000*70+1000*85+1500*80+2500*75)=524500/532500=0,98*100\%=98$$

$$\text{Шпон паркетний Кфіз.}=(2200*70)/(2000*70)=154000/140000=1,1*100\%=110$$

$$\text{Шпон меблевий Кфіз.}=(900*85)/(1000*85)=76500/85000=0,9*100\%=90$$

$$\text{Шпон дверний Кфіз.}=(1800*80)/(1500*80)=144000/120000=1,2*100\%=120$$

$$\text{Шпон панельний Кфіз.}=(2000*75)/(2500*75)=150000/187500=0,8*100\%=80$$

Висновок: з розрахунків бачимо, що по кількості ми виконали зобов'язання на 98% в загальному за рахунок перевиконання по кількості на 110 % шпону паркетного та на 120% шпону дверного і недовиконання шпону меблевого та шпону панельного на 90% та 80%.

Розрахуємо коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною.

$$\text{Заг.Кцін.}=(2200*70+900*90+1800*85+2000*80)/(2200*70+900*85+1800*80++2000*75)=0,88*100\%=88$$

$$\text{Шпон паркетний Кцін.}=(2200*70)/(2200*70)=154000/154000=1*100\%=100$$

$$\text{Шпон меблевий Кцін.}=(900*90)/(900*85)=81000/76500=1,06*100\%=106$$

$$\text{Шпон дверний Кцін.}=(1800*85)/(1800*80)=153000/144000=1,06*100\%=106$$

$$\text{Шпон панельний Кцін.}=(2000*80)/(2000*75)=160000/150000=1,07*100\%=107$$

Висновок: з розрахунків бачимо, що за ціною ми виконали зобов'язання на 88% в загальному, за рахунок шпону паркетного виконання становить на 100%, за рахунок шпону меблевого на 106%, за рахунок шпону дверного на 106%, за рахунок шпону панельного на 107%.

Охарактеризуємо конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність товару оцінюють за допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності:

$$k_{\text{int}} = \frac{I_{\text{тп}}}{I_{\text{еп}}} \quad (2.1)$$

де $I_{\text{тп}}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості)

$I_{\text{еп}}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Ціна за м² продукції підприємства Ліском-шпон становить 90 євро, а сновних конкурентів ЕРА-ЛІС ПП (м.Львів)- 85 євро, ТОВ МВМ ГРУП (Дніпропетровськ)- 95 євро, Боманс ДП (Київ)– 80 євро (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Технологічні параметри продукції підприємств

Назва показника	Питома вага кожного параметра в групі	Ліском-шпон	ЕРА-ЛІС ПП	ТОВ МВМ ГРУП	Боманс ДП
1.Надійність	30	9	5	7	4
2.Довговічність	40	8	7	7	7
3.Технологічність	10	7	9	7	6
4.Ергономіка	2,5	5	8	8	8
5.Естетичність	2,5	6	10	9	9
6.Екологічність	15	7	7	5	8
Разом	100				

$$I_{\text{пп}} = \sum_{i=1}^n q_i v_i \quad (2.2)$$

де q_i – одиничний показник i -го технічного параметра;

v_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра.

Ліском-шпон $I_{\text{пп}} = 9 \cdot 0,3 + 8 \cdot 0,4 + 7 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,025 + 6 \cdot 0,025 + 7 \cdot 0,15 = 7,9$

ЕРА-ЛІС ПП $I_{\text{пп}} = 5 \cdot 0,3 + 7 \cdot 0,4 + 9 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,025 + 10 \cdot 0,025 + 7 \cdot 0,15 = 6,7$

ТОВ МВМ ГРУП $I_{\text{пп}} = 7 \cdot 0,3 + 7 \cdot 0,4 + 7 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,025 + 9 \cdot 0,025 + 5 \cdot 0,15 = 6,8$

Боманс ДП $I_{\text{пп}} = 4 \cdot 0,3 + 7 \cdot 0,4 + 6 \cdot 0,1 + 8 \cdot 0,025 + 9 \cdot 0,025 + 8 \cdot 0,15 = 6,2$

Результати розрахунків зведемо в таблицю 2.14 та знайдемо значення технічних показників по відношенню до досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.14

Індекс технічних параметрів підприємств

Ліском-шпон 7,9	
ЕРА-ЛІС ПП 6,7	(7,9/6,7) 1,2
ТОВ МВМ ГРУП 6,8	(7,9/6,8) 1,2
Боманс ДП 6,2	(7,9/6,2) 1,3

Таблиця 2.15

Дані для розрахунку економічних параметрів підприємств

	Ліском-шпон	ЕРА-ЛІС ПП	ТОВ МВМ ГРУП	Боманс ДП
1	50	50	50	50
2	70	55	60	65
3	40	76	70	75
4	53	85	80	40
5	55	49	50	45
6	47	55	65	55
7	57	90	89	89
8	40	36	55	90
9	90	85	88	85
10	80	85	90	90
разом	582	751	697	684

Ліском-шпон $90+582=672$

ЕРА-ЛІС ПП $85+751=836$ ($672/836=0,8$)

ТОВ МВМ ГРУП $95+697=792$ ($672/792=0,8$)

Боманс ДП $80+684=764$ ($672/764=0,9$)

Комплексний Кінт.

ЕРА-ЛІС ПП – $1,2/0,8=1,5$

ТОВ МВМ ГРУП - $1,2/0,8=1,5$

Боманс ДП – $1,3/0,9=1,4$

Висновки: з проведених розрахунків бачимо, що у підприємства Ліском-шпон найвищі технічні параметри, а також бачимо що наше підприємство є конкурентоспроможним з усіма трьома фірмами.

Охарактеризуємо ефективність експорту ТОВ «Ліском-Шпон»

Таблиця 2.16

Вихідні дані

Показник	2018	2019
1. Ціна експорту продукції в євро	85	90
2. Собівартість виробництва од. Експ. Продукції в грн	700	750
3. Накладні витрати на од. продукції в грн	30	35
4. Обсяг експорту в од.	500	700
5. Середні залишки коштів з експорту в грн	10000	15000

2018 р.

$$\text{ВРНВ нац вал.} = 30/(30+700)=0,04$$

2019р.

$$\text{ВРНВ нац. вал.} = 35/(35+750)= 0,04$$

Кількість обертів:

$$2018\text{р. Тоб.} = ((700+30)*500)/10000=36,5$$

$$2019 \text{ р. Тоб.} =((750+35)*700)/15000=36,6$$

Тривалість обертів

$$2018\text{р.} (10000*365)/((700+30)*500)=10$$

$$2019 \text{ р.} (15000*365)/((750+35)*700)=10$$

Віддача коштів:

$$2018\text{р. Квід.кошт.}=(85*500)/(10000/10,4)=44,2$$

$$2019 \text{ р. Квід.кошт.}=(90*700)/(15000/10,5)=44$$

Ефективність експорту:

$$2018\text{р.} =((85*500)*10,4)/((700+30)*500)=1,2$$

$$2019\text{р.} =((90*700)*10,5)/((750+35)*700)=1,2$$

Висновки: Згідно розрахунків бачимо, що віддача коштів у 2019 році знизилась з 44,2 до 44 це могло бути зумовлено збільшенням собівартості оскільки собівартість продукції у 2019 році зросла. Кількість та тривалість обертів не змінились. Ефективність експорту також залишилась незмінною.

Проаналізуємо валютну ефективність експортних операцій (табл.2.17,табл.2.18), визначимо економічний ефект експорту (табл.2.19), визначимо ефект від експорту(табл.2.20) та визначимо ефект реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку(табл.2.21).

Таблиця 2.17

Валютна ефективність експортних операцій

Назва продукції	Назва показника	2018		2019	
		експорт	внутр. ринок	експорт	внутр. ринок
шпон паркетний	К-сть	2000		2200	
	Ціна, €	70		70	
	Ціна, грн.		1300		1450

Продовження таблиці 2.17

	Витрати, грн.	350	320	370	340
шпон меблевий	К-сть	1000		900	
	Ціна, €	85		90	
	Ціна, грн.		1230		1350
	Витрати, грн.	210	180	220	180
шпон дверний	К-сть	1500		1800	
	Ціна, €	80		85	
	Ціна, грн.		2800		3200
	Витрати, грн.	450	470	460	475
шпон панельний	К-сть	2500		2000	
	Ціна, €	75		80	
	Ціна, грн.		1650		2150
	Витрати, грн.	400	380	420	410
Куп. цінність грн/€		10,4		10,5	

Таблиця 2.18

Визначимо валютну ефективність експорту

Продукція	2018 рік	2019 рік
шпон паркетний	0,20	0,19
шпон меблевий	0,40	0,41
шпон дверний	0,18	0,18
шпон панельний	0,1875	0,19
Разом	0,21	0,20

Таблиця 2.19

Визначимо економічний ефект експорту

Продукція	2018 рік	2019 рік
шпон паркетний	2,08	1,99
шпон меблевий	4,21	4,30
шпон дверний	1,85	1,94
шпон панельний	1,95	2,00
Разом	2,14	2,15

Таблиця 2.20

Визначимо ефект від експорту

Продукція	2018 рік	2019 рік
шпон паркетний	756.000	803.000
шпон меблевий	674.000	652.500
шпон дверний	573.000	778.500
шпон панельний	950.000	840.000
Разом	2.953.000	3.074.000

Таблиця 2.21

Визначимо ефект реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку

Продукція	2018 рік	2019 рік
шпон паркетний	4,06	4,26
шпон меблевий	6,83	7,50
шпон дверний	5,96	6,74
шпон панельний	4,34	5,24
Разом	4,91	5,60

Висновки: за результатами розрахунків валютної ефективності кожного з видів експортної продукції підприємства експорт є ефективним, однак найбільш ефективно експортувати шпон меблевий оскільки показник валютної ефективності є найвищим.

Економічна ефективність показує скільки підприємство отримує віддачі з кожної грн вкладеної в експорт. З розрахунків видно що усі види продукції загалом є вигідними для експорту підприємства оскільки показник економічної ефективності є більшим за 1, але найбільш ефективно експортувати шпон меблевий.

З розрахунків також бачимо що економічний ефект від експорту найвищим має шпон панельний.

Розрахунки показують, що на внутрішньому ринку у 2019 році найвигідніше було продавати шпон меблевий. Підприємству доцільно збільшувати експорт та розширювати продажі шпону меблевого. Розрахунки також показують що економічний показник ефективності експорту підприємства зріс у 2019 році.

Провівши ряд розрахунків та підсумувавши отриманні результати зробимо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Для цього опишемо сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал, та згрупуємо їх в матрицю можливостей та загроз (SWOT- аналіз) ТОВ «Ліском-Шпон». Дані наведено в таблицях 2.22-2.24.

Таблиця 2.22.

Характеристика сильних та слабких сторін ТОВ «Ліском-Шпон».

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг, Продукція, Бренди	Сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів та послуг; підтримка та розвиток іміджу; створення власного сайту з каталогом продукції та цінами	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; велика кількість конкурентів в даній галузі; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, іновації	Значні виробничі потужності(виготовлення шпону за найновітнішими технологіями); можливість економити на масштабах виробництва .	Розміри виробництва надто великі, не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; можливе псування товару на складах.
Фінанси	Висока рентабельність і прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	Можливе зниження цін на продукцію через велику кількість конкурентів; Можливість втрати партнерів ТОВ “Ліском-Шпон”.
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії; високий рівень управління ефективні засоби контролю творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Необхідне заохочення персоналу та мотивація оскільки при виготовленні шпону існує ризик травматизму.
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу, досвід діяльності.	Інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Таблиця 2.23

Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ “Ліском-Шпон”.

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходів населення; обслуговування нових додаткових груп споживачів; - входження у нові сегменти ринку, - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - можливість співпраці з новими партнерами; - обґрунтоване законодавство. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - зниження рівня доходів населення; - зростання кількості конкурентів; - диверсифікація продукції з боку конкурентів; - зміни в потребах і смаках споживачів; - уповільнений темп зростання ринку.

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ТОВ «Ліском-Шпон» та досліджень зовнішнього оточення, проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Ліском-Шпон».

Таблиця 2.24

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ліском-Шпон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації; конкурентні переваги ТОВ «Ліском-Шпон» може увійти в нові сегменти ринку обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості компанія може збільшити доходи населення; маючи значні виробничі потужності ТОВ «Ліском-Шпон» може розширити виробництво.	На основі можливості ТОВ «Ліском-Шпон» проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва, компанія може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації, та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.
Загрози	Можливості
Маючи достатню прибутковість і рентабельність фірма не може знешкодити загрозу інфляції та зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам в потребах і смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів. Оскільки фірма займається деревообробною промисловістю існує загроза негативного впливу на екологію та навколишнє середовище.	Компанія має спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистоянню атакам з боку ключових конкурентів, уникати необгрунтованої диверсифікації, слідкувати за доцільністю розмірів виробництва, за ефективним зберіганням продукції та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ТОВ «Ліском-Шпон» має звести до мінімуму вплив інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку.

Як видно з наведеного SWOT-аналізу, ТОВ «Ліском-Шпон» оцінює свої сильні і слабкі сторони, враховує потенційні погрози і можливості зовнішнього середовища (SWOT-аналіз). Окрім основних груп факторів (політичні, економічні, соціальні і технологічні фактори), на практиці аналізується більш широкий набір факторів. Не можна не враховувати тенденції змін у правовій, демографічній, природній, культурній та інших сферах – усі вони впливають на вибір стратегії фірми.

Висновки до розділу 2

Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків вітчизняних підприємств вимагає розширення діапазону знань та поінформованості товаровиробників для досягнення успіху та формування гідного іміджу на міжнародних ринках. В сучасних умовах важко досягти успіху на зовнішньому ринку без розуміння і врахування світових тенденцій у бізнесі. Складність і нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, мінливість кон'юнктури світового фінансового та товарного ринків і зумовлений цим ризик, вимушують організацій шукати нові методи і сфери одержання прибутку, а також ефективні напрямки розвитку підприємницької діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни.

ТОВ “Ліском-Шпон” було створене відповідно до Установчого договору від 3.09.1996р. і розпочало свою діяльність в грудні 1996 року. Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю “Ліском-Шпон”. Основним видом діяльності товариства є виробництво струганого шпону місцевих порід деревини, зокрема дуба, бука, ясеня, клена.

Оптимальне співвідношення ціни і європейської якості струганого шпону дозволяє підприємству конкурувати на різних регіональних ринках цього виду продукції. Експорт складає близько 90%. За роки існування фірми готова продукція поставляється на ринки Європи, зокрема в такі країни: Німеччина, Італія, Бельгія, Іспанія, Австрія, Польща, Румунія, Нідерланди, Литва, Латвія, Естонія а також в Ізраїль, Корею, Китай, Америку, Канаду. Хороші позиції фірма займає по поставках струганого шпону в Білорусію та Молдову. На складах готової продукції підприємства завжди присутній великий вибір шпону струганого, особливо - букового, ясеневого, дубового.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності

Ефективна діяльність деревообробних підприємств – учасників зовнішньоекономічних відносин, забезпечення високих темпів їхнього розвитку і підвищення конкурентоспроможності в умовах виходу на зовнішній ринок значною мірою визначаються рівнем їхньої виробничої і маркетингової діяльності. На певному етапі життєвого розвитку підприємства керівництво прагне забезпечити досягнення високих показників діяльності. При цьому враховуються особливості внутрішнього і зовнішнього ринків, а також наявність необхідних умов для подальшого розвитку організації. Ефективним інструментом, підпорядкованим реалізації цілей економічного розвитку підприємства, є зовнішньоекономічна стратегія.

Процес формування зовнішньоекономічної стратегії є найважливішою складовою загальної системи стратегічного планування на деревообробному підприємстві, основними елементами якого є місія, загальні стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності: формування ЗЕД підприємства, способи формування і розподілу ресурсів. Створення системи формування стратегії розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок повинно базуватися на ключових принципах, а саме:

— принцип розвитку (система формування стратегії повинна бути орієнтована на прийняття рішень, що забезпечують розвиток підприємства, і зокрема, кількісне та якісне нарощування потенціалу);

— принцип залежності від зовнішнього середовища (зовнішнє середовище визначає стратегічну модель поведінки фірми);

— принцип адекватності (сприяння адекватному реагуванню на зовнішні зміни);

— принцип зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем (для формування й ефективної реалізації стратегії необхідно сформуванати контур зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, що забезпечує генерування й інтерпретацію інформації про зовнішні та внутрішні імпульси).

Використання перерахованих принципів дає змогу побудувати цілісну концепцію організаційного механізму розробки стратегії розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок на принципах інтернаціоналізації [47, 46].

Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки. При цьому слід зазначити, що процеси глобалізації у світовій економіці підсилюють тенденцію до необхідності прискорення виходу компаній на вищезазначені ринки. Для ефективного включення в світовий економічний простір підприємствам необхідно виробляти продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку, яка повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні і якісному поліпшенню на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню експорту лише у поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики [48, 226].

Процес розробки зовнішньоекономічної стратегії розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок є найважливішою складовою частиною загальної системи стратегічного планування на підприємстві, основними елементами якого є місія, стратегічні цілі розвитку, система функціональних стратегій в розрізі окремих видів діяльності, зокрема ЗЕД підприємства, способи формування і розподілу ресурсів. Початковим етапом розробки стратегії розвитку підприємства на перспективу є аналіз економічної

ситуації, що склалася в зоні їхньої діяльності, ознайомлення з досвідом функціонування інших суб'єктів господарювання, аналіз адекватних ринковим умовам організаційних структур і форм здійснення господарсько-фінансової діяльності. При цьому стратегія перспективного розвитку підприємства вимагає розв'язання ряду проблем, пов'язаних із розширенням сегмента діяльності на ринках, формуванням конкурентного статусу і його підтриманням в умовах конкурентної боротьби [46, 175].

Подальша робота з розробки стратегії проводиться у кілька етапів: дослідження внутрішніх умов діяльності підприємств; аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність їх функціонування; визначення цілей і можливостей; формування завдань; розробка тактики й стратегії розвитку підприємства; реалізація стратегії розвитку. Основними стратегічними проблемами, які виникають перед підприємствами в умовах міжнародної конкуренції, можуть бути одержання максимального прибутку, підвищення продуктивності праці, збільшення ринкової вартості, завоювання і розширення частки ринку та ін. [49, 497].

Загалом немає єдиної думки щодо послідовності розробки зовнішньо-економічної стратегії. Автори дійшли згоди лише стосовно етапу «Визначення стратегічних цілей розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок». Оскільки інші етапи визначаються науковцями неоднозначно, доцільно розробити алгоритм, який буде систематизувати і узагальнювати всі перелічені етапи та більш повно враховувати специфіку розробки інвестиційної стратегії підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Аналіз наукових джерел та процесу стратегічного планування показав, що початковий етап в розробці зовнішньоекономічної стратегії доцільно сформулювати як «Визначення періоду формування стратегії розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок». Цей період залежить від ряду умов, головною з яких є передбачуваність розвитку економіки в цілому й інвестиційного ринку зокрема. В умовах нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути занадто тривалим і в середньому не

може виходити за межі 3-5 років. Важливою умовою також слід визначити тривалість періоду, прийнятного для формування загальної стратегії розвитку підприємства, який не може перевищувати період реалізації підтримуючих інвестиційних проектів.

Другим етапом процесу розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства є етап «Формування стратегічних цілей і задач розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок». Визначення цілей і задач потребує конкретизації з урахуванням особливостей майбутнього розвитку підприємства та повинно базуватися на його місії; результат необхідно представляти у вигляді «дерева цілей». Це дозволить персоналу підприємства визначити першочерговість та послідовність цілей та задач.

При формуванні стратегічних цілей інвестиційної діяльності на підприємствах необхідно виходити насамперед із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Наступним кроком має стати дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, яке спрямоване на визначення економіко-правових умов інвестиційної діяльності підприємства і можливої їхньої зміни в майбутньому періоді, тенденцій змін кон'юнктури інвестиційного ринку, прогнозу кон'юнктури в окремих сегментах ринку, які пов'язані з майбутньою інвестиційною діяльністю підприємства.

Зовнішнє середовище розподіляється на два види: загальне та специфічне. Для підприємства – суб'єкта ЗЕД важливим моментом при формуванні зовнішньоекономічної стратегії виступає аналіз саме специфічного середовища як всередині країни, так і за її межами – постачальників, конкурентів, клієнтів, державних установ, груп суспільного впливу, – оскільки воно найбільш суттєво впливає на діяльність організації та прийняття рішень щодо її подальшого розвитку. Для аналізу доцільно застосувати такі інструменти, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Якщо результатом однієї з поставлених інвестиційних цілей буде заміна конкурентної позиції підприємства, тоді варто повести аналіз конкурентоспроможності підприємства, щоб з'ясувати, які з факторів конкурентоспроможності необхідно розвивати та підтримувати. Це можна

зробити за допомогою карти стратегічних груп конкурентів та побудови матриці конкурентного профілю підприємства.

Після детального аналізу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища постає питання визначення шляхів досягнення цілей розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок, які оформлюються в зовнішньоекономічну програму. В процесі реалізації цього етапу прогнозується загальна потреба в ресурсах, необхідних для здійснення зовнішньоекономічної діяльності в передбачуваних об'ємах; визначається можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних фінансових джерел; виходячи з ситуації на грошовому ринку визначається доцільність залучення для інвестиційної діяльності позичкового капіталу.

Після встановлення обсягів та джерел фінансування доцільно перейти до формування альтернативних проектів розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок та сценаріїв їх реалізації. Цей етап передбачає пошук альтернативних рішень щодо поставлених стратегічних зовнішньоекономічної цілей; їх оцінку з позицій зовнішніх можливостей і загроз, а також реального внутрішнього потенціалу; вибір та реалізацію найприйнятніших з них. Пошук альтернатив, що відповідають поставленим цілям, здійснюється в галузевому і регіональному розрізі, по різноманітних об'єктах стратегічного управління, по реальних і фінансових інвестиціях. На даному етапі варто застосувати методи сценарного планування.

Наступний етап – це оцінка ефективності альтернативних проектів та вибір найоптимальнішого з них. Ця оцінка – основний інструмент вибору найбільш ефективного проекту із списку альтернативних, запропонованих до розгляду, з точки зору удосконалення зовнішньоекономічних програм і мінімізації ризиків. Ефективність інвестиційних проектів – це категорія, яка відображає відповідність проекту цілям, завданням та інтересам його учасників. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу, варіанти альтернативного використання, а також додатковий потік прибутку підприємства у наступному періоді та ін. Якщо виявиться, що проекти є

неефективними, повертаються на четвертий етап – «Визначення шляхів досягнення цілей і формування зовнішньоекономічної програми розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок» – відшуковують інші шляхи та знову проходять всі подальші етапи.

Оцінка результативності розробленої стратегії розвитку деревообробного підприємства при виході на зовнішній ринок здійснюється за системою спеціальних економічних і позаекономічних критеріїв, встановленою підприємством. Отримані результати порівнюються з поставленими цілями. У випадку неможливості досягнення зовнішньоекономічних цілей, останні коригуються й процес формування стратегії повторюється.

У процесі дослідження нами було виявлено основну проблему стратегії розвитку ТОВ «Ліском – Шпон» при виході на зовнішній ринок – її недостатня дієвість у зв'язку із недостатнім інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності підприємства. У процесі розробки зовнішньоекономічної стратегії доцільно зосередитися на інформаційному забезпеченні постачання продукції на ринки європейських країн. При цьому основними завданнями є:

1. Розробити систему інформаційного забезпечення постачання продукції виробництва ТОВ «Ліском – Шпон» на ринки європейських країн.
2. Визначити шляхи співпраці з компаніями, фірмами – виробниками меблів, підприємствами-дистриб'юторами, які займаються постачанням меблевих виробництв на ринку європейських країн.
3. Визначити зміст інформаційного забезпечення позиціонування ТОВ «Ліском – Шпон» при виході на зовнішній ринок як інноваційного, надійного та еколого-орієнтованого українського підприємства.

Стратегія реалізації стратегії розвитку ТОВ «Ліском – Шпон» полягає у комплексному підході для вирішення проблеми ефективної діяльності на європейському ринку. Для вирішення цієї проблеми необхідно провести процедуру позиціонування підприємства на ринку шпону європейських країн. На рис. 3.1 наведено основи позиціонування ТОВ «Ліском – Шпон» на європейському ринку шпону.

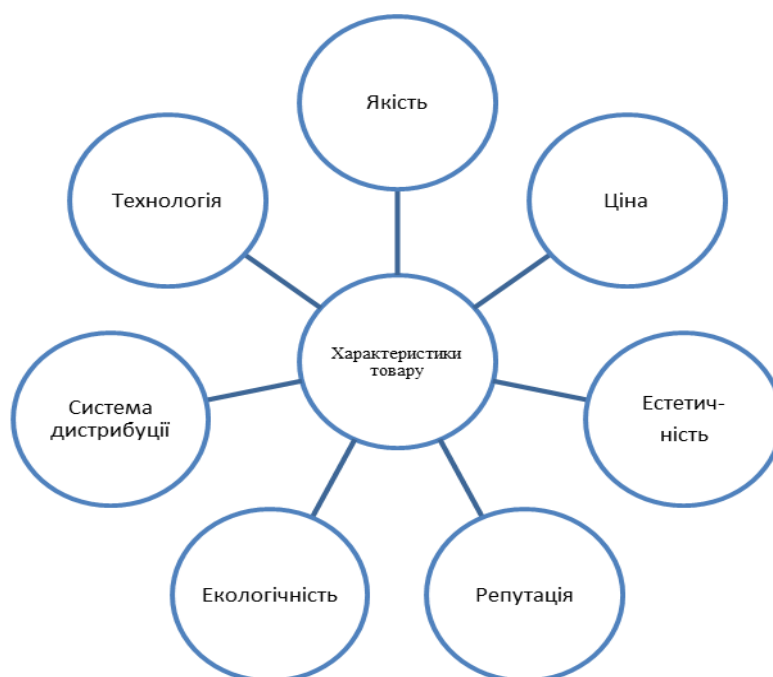


Рис. 3.1. Основа для позиціонування продукції ТОВ «Ліском – Шпон» при виході на зовнішній ринок

1. Позиціонування за технологією передбачає, що фірма в якості конкурентних переваг використовує таку характеристику товару, як час, необхідний конкурентам для виготовлення аналогічного товару. Шпон не відноситься до високотехнологічних матеріалів, причому технологія його виробництва така ж сама, як і на інших вітчизняних чи зарубіжних підприємствах. Тому технологія не може бути основою позиціонування марки.

2. Позиціонування за ціною передбачає, що фірми, здійснюючи економію на масштабах, пропонують споживачам нижчу ціну товару або його доставки до споживача. Такі товари є, як правило, стандартизованими, рішення про їх купівлю приймається на основі ціни. ТОВ «Ліском – Шпон» під час виробництва шпону здійснює економію на масштабах і має найнижчі відпускні ціни серед вітчизняних виробників, але за рахунок того, що компанія знаходиться у Тернополі, транспортні витрати на постачання шпону на європейський ринок відчутно збільшують ціну продукції. Проте ТОВ «Ліском – Шпон» може використовувати невисоку вартість продукції як основу для позиціонування на європейському ринку. Нижча порівняно з європейськими виробниками шпону собівартість

продукції дає змогу здійснити цінове позиціонування, щоб успішно конкурувати з ними.

3. При позиціонуванні за екологічністю продукції підприємство за конкурентну перевагу визначає не ціну товару, а нешкідливість шпону, відсутність негативного впливу на здоров'я споживачів та довкілля. Тому екологічність продукції може бути основою її позиціонування.

4. Позиціонування за якістю дуже поширене на промисловому ринку шпону і особливо ефективне, коли виробник пропонує споживачеві більш високу якість (зносостійкість) товару за аналогічною до конкурентів ціною. Серед показників, які формують думку промислового споживача про якість шпону, найчастіше виступають: зносостійкість, естетичність, плановий строк експлуатації, умови експлуатації. Виробникам шпону важко конкурувати по якості, оскільки технічні показники продукції відрізняються незначно.

5. Позиціонування за репутацією. У такому разі фірми підкреслюють такі риси своєї діяльності, як надійність, гарантії виконання договірних зобов'язань, час присутності на ринку, відсутність нарікань з боку споживачів протягом тривалого часу тощо. ТОВ «Ліском – Шпон» має всі передумови для використання репутації як основи позиціонування. Проте, незважаючи на значний період та досвід діяльності на європейському ринку, підприємство майже невідоме європейським споживачам.

Таким чином, в якості альтернативних рішень для вирішення управлінської проблеми є наступні дії компанії: позиціонування за якістю; позиціонування за ціною; позиціонування за послугами.

Таблиця 3.1

Слабкі та сильні сторони альтернативних шляхів

Альтернативи	Сильні сторони	Слабкі сторони
Позиціонування за якістю	Високий рівень відчутності	Об'єктивна якість товару може відрізнитися порівняно з китайськими виробниками
Позиціонування за ціною	Найбільш високий рівень відчутності	Потребує небагато часу для реалізації, має раціональні мотиви споживачів
Позиціонування за екологічністю	Це фактор особливої важливості на ринку	Необхідність дотримання тривалої процедури сертифікації

Для того, щоб обрати найоптимальнішу альтернативу просування продукції ТОВ «Ліском – Шпон» на європейському ринку, необхідно провести маркетингове дослідження, яке дозволить:

- виявити характеристики, які впливають на вибір споживачами продукції підприємства;
- виявити як сприймаються пропозиції шпону різних виробників на європейському ринку, в тому числі продукції ТОВ «Ліском – Шпон»;
- співвіднести сприйняття продукції споживачем з його очікуваннями;
- виявити основні характеристики продукції ТОВ «Ліском – Шпон», необхідні для посилення її позицій на європейському ринку;
- оцінити варіанти оптимальної експортної стратегії.

Таблиця 3.2

Робочий план реалізації стратегії розвитку ТОВ «Ліском – Шпон»
на європейському ринку шпону

	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Захід 1. Обґрунтування мети маркетингового дослідження						
Захід 2. Розробка методики маркетингового дослідження						
Захід 3. Збір первинної інформації						
Захід 4. Обробка інформації, вибір оптимальної стратегії						
Захід 5. Оформлення звіту та презентація результатів						
Захід 6. Прийняття рішення про співпрацю з компаніями-дистриб'юторами						
Захід 7. Розсилання матеріалів про продукцію та її переваги, визначення зацікавлених дистриб'юторів						
Захід 8. Укладання угод з компаніями-дистриб'юторами						
Захід 9. Доставка продукції на склади компаній-дистриб'юторів, створення товарних запасів						
Захід 10. Забезпечення безперебійних поставок шпону згідно поданих заявок компаній-дистриб'юторів						
Захід 11. Розробка пропозицій для розширення географії збуту в європейських країнах						

Вважаємо, що у процесі виходу на зовнішній вибір ключовим є вибір стратегії. Оптимальною стратегією для ТОВ «Ліском – Шпон», на нашу думку, може бути непрямий експорт, коли фірма здійснює продаж своїх товарів на зовнішніх ринках через незалежні зарубіжні посередницькі організації. Товаровиробник, як правило, безпосередньо експортну діяльність не здійснює. Цим займається зарубіжна торгова фірма, яка самостійно реалізує товар на зовнішніх ринках, без будь-якої участі товаровиробника.

Здійснюючи непрямий експорт, ТОВ «Ліском – Шпон» зможе реалізувати свою комерційну діяльність на європейському ринку. У цьому випадку підприємство зможе отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів шпону на закордонних ринках, що є глобальною метою такої підприємницької діяльності. При цьому основним мотивом здійснення непрямого експорту є поліпшення результатів підприємницької діяльності за наявності обмежених ресурсів і мінімальному обсязі інвестицій. При цьому фірма має досвід експортної діяльності, а політичний і економічний ризик для неї в умовах діючої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є мінімальним.

Разом з тим слід оцінити можливі ризики для ТОВ «Ліском – Шпон» у випадку непрямого експорту. Так, здійснюючи непрямий експорт, фірма втрачає контроль над політикою розподілу і просування товару на окремому зовнішньому ринку, а також вона не може забезпечити найбільш прийнятну цінову політику в усіх країнах. Фірма може певною мірою здійснювати контроль тільки за реалізацією окремих елементів товарної політики.

Зазначені недоліки у реалізації комплексу міжнародного маркетингу ТОВ «Ліском – Шпон» можуть складатися насамперед у використанні не цілком прийнятних каналів розподілу на зовнішніх ринках, здійсненні на низькому рівні сервісного обслуговування, у встановленні занижених або завищених цін на товари, відсутності належних комунікацій й ефективного стимулювання продажів. Крім того, здійснюючи непрямий експорт, підприємство втрачає безпосередній контакт з потенційними покупцями і споживачами товару. А це не дозволяє їй виявити ставлення до товару, визначити реальні потреби в ньому, а

також встановити можливі зміни в запитах і потребах в товарі в майбутньому. Це може призвести до того, що фірма не зможе повною мірою використовувати свої маркетингові можливості на зарубіжних ринках.

Крім труднощів, характерних для міжнародного бізнесу взагалі, ТОВ «Ліском – Шпон» може стикатися із завданнями, при виконанні яких виникають помилки, перелічені нижче:

- нездатність залучити кваліфікованих експертів з експорту і розробити основний план міжнародного маркетингу до початку експортної діяльності;
- недостатня готовність керівництва до подолання початкових труднощів і коригування потреби у фінансових коштах для експортної діяльності;
- недостатня старанність у виборі закордонних агентів і оптовиків;
- погоня за замовленнями з будь-якої країни світу, а не створення бази для розгортання прибуткових операцій і упорядкованого зростання;
- неспроможність вести справи з іноземними оптовиками на тих самих засадах, що й з їхніми конкурентами на внутрішньому ринку;
- небажання модифікувати продукцію відповідно до державного регулювання чи культурних переваг в інших країнах;
- нездатність видавати службову, комерційну і гарантійну документацію на мовах, зрозумілих торговим партнерам фірми за кордоном;
- нездатність залучити компанію, що спеціалізується на управлінні експортною діяльністю, чи іншого посередника у сфері маркетингу, коли фірма не має у своєму розпорядженні людей, які вміють виконувати спеціалізовані експортні функції.

Для уникнення таких помилок ТОВ «Ліском – Шпон» повинно діяти через іншу фірму в країні базування, направляючи продукцію на міжнародний ринок. Посередницька фірма може виступати в ролі комісонера (commission agent) стосовно виробника і не отримувати права власності на товари. Підприємство може експортувати шпон через компанію-експортера, яка буде закуповувати продукцію і продавати її за кордон. У цьому випадку експортером є компанія з управління експортною діяльністю (КУЕД).

Хоча КУЕД спочатку працювали за комісійні і не брали на себе ніякого ризику, тепер вони, як правило, функціонують за принципом купівлі-продажу і забезпечують фінансування партій товару, що відвантажуються на експорт. Основною функцією КУЕД є одержання замовлень на продукцію їхніх клієнтів за допомогою вибору придатних ринків, каналів розподілу і проведення кампаній щодо просування товарів на ринки збуту. КУЕД збирає, аналізує і надає кредитну інформацію, дає консультації з банківських рахунків, умов і термінів оплати в інших країнах. До послуг, які надаються КУЕД, також належать: підготовка відповідної документації; організація вантажоперевезень (у тому числі укрупнення партій вантажів з метою зниження витрат на транспортування); забезпечення захисту патентів і торгових марок в інших країнах; надання безпосередньої допомоги в розвитку альтернативних форм бізнесу, наприклад продажу ліцензій чи створення спільних підприємств.

Отже, незважаючи на певні недоліки непрямого експорту як способу виходу на зовнішні ринки, він цілком прийнятний для ТОВ «Ліском – Шпон», що має обмежені фінансові ресурси. Хоча підприємство володіє досвідом експортної діяльності, зважаючи на обмеженість своїх ресурсів, доцільно вдатися до послуг інших підприємницьких структур, які готові взяти відповідальність за реалізацію окремих функцій непрямого експорту. Довготривалий ефект, що очікується від реалізації стратегії – підвищення рівня прибутковості ТОВ «Ліском – Шпон» та підвищення рівня впізнаваності продукції на ринку європейських країн. Методика вимірювання – моніторинг і оцінка проекту, які будуть здійснені в кінці його реалізації.

3.2. Зарубіжний досвід удосконалення стратегії підприємств деревообробної галузі

Деревообробна промисловість відіграє важливу роль у формуванні економіки України, підвищенні рівня забезпеченості держави і населення її продукцією; окрім того, вона має значний експортний потенціал. Розвиток підприємств деревообробної промисловості має загальноукраїнські тенденції і

залежить від економічної ситуації в державі. До проблем розвитку галузі можна віднести: зменшення обсягів виробництва продукції внаслідок економічної кризи; недостатнє забезпечення галузі лісовими ресурсами через виснаження сировинної бази та зменшення імпорту необробленої деревини з Російської Федерації; високий рівень цін на лісосировину для вітчизняних деревообробних підприємств; Україна ввела тарифні обмеження на імпорт необробленої деревини, що призвело до збільшення експорту продукції деревообробки зі значною доданою вартістю; збільшення частки обробленої деревини в структурі експорту при збільшенні попиту на неї на внутрішньому ринку.

Експортні можливості підприємств деревообробної промисловості посилює те, що попит на продукцію, обсяги реалізації виробів з деревини в Україні вагомо знизилися за останній період. Коріння кризи можна знайти в секторі житлового будівництва, який є основним споживачем продукції деревообробки. Причому почалася вона зі США, де обсяг будівництва нового житла за період 2005-2009 роки скоротився майже в 4,5 разів, що в подальшому набуло розповсюдження у світі. Криза на житловому ринку та різке падіння попиту мали серйозні наслідки також для сектора товарів з доданою вартістю, а саме профільованого погонажу, столярно-будівельних, конструкційних виробів, покриття для підлоги, меблів і шпону.

Україна досягла досить серйозних зрушень у технологіях, а також в обсягах виробленої якісної продукції. Відтак є підстави стверджувати, що підприємства – представники деревообробної промисловості України має позитивні передумови виходу на міжнародний ринок, за допомогою випуску більш якісної продукції на імпортованому високотехнологічному обладнанні, з порівняно невисокою вартістю, яка може бути досягнута за рахунок низької заробітної плати та порівняно дешевої сировини.

Для ефективного розвитку українських підприємств деревообробної галузі при виході на зовнішній ринок може бути корисним досвід провідних у цій галузі європейських країн, зокрема, Швеції та Фінляндії.

Деревообробна промисловість Швеції відрізняється високою екологічністю, в цьому її велика конкурентна перевага, тому що європейські споживачі традиційно приділяють значну увагу питанням екології. Деревообробна промисловість Швеції має довгу історію і сильну експортну орієнтацію, оскільки її внутрішній ринок занадто малий. Сильні сторони деревообробної промисловості Швеції такі: близькість сировинної бази, ефективна організація виробництва, висока якість продукції, ефективна система поставок готової продукції. Швеція входить до числа найбільших експортерів продукції деревообробної промисловості, разом з США, Канадою, Фінляндією; основний експортний ринок – Західна Європа. Шведські компанії Stora Enso, AssiDoman і Sodra є найбільшими в світі постачальниками пиломатеріалів.

Деревообробна промисловість Швеції характеризується високою фрагментацією: хоча на ринку присутній ряд великих компаній, більшість його учасників – це малі та середні підприємства. Всього в Швеції близько 7000 підприємств деревообробної промисловості, де середня кількість на одному заводі становить не більше 10 працівників. Процес консолідації має місце, однак він не інтенсивний і зачіпає, насамперед, такі сектори, як виробництво дверей, вікон, підлог, предметів інтер'єру, плитових матеріалів. У цих секторах домінують великі компанії. Інвестиції в деревообробну галузь виправдані, якщо спрямовані на раціоналізацію і оптимізацію виробництва, підвищення прибутковості, розширення ринків збуту. Компанії володіють передовими технологіями в таких сегментах, як виробництво збірних меблів, клеєної продукції, продукції з комбінованих матеріалів тощо.

Фінляндія – один з найбільших в світі виробників і експортерів пиломатеріалів, паперової маси, фанери. Лісопильні заводи щороку виробляють до 8 млн. куб. м пиляних і струганих дощок. Частка експорту продукції деревообробної промисловості становить п'яту частину всього його обсягу. На даний час галузь переживає переломний період, адже екологічна складова впливає на стабільність виробництва, власне, так само, як і всі економічні кладові. Крім випуску традиційних паперу, картону, целюлози, пиломатеріалів, столярних

виробів, тепер у Фінляндії розвивають і абсолютно новий напрямок – лісову енергетику, якій відводиться провідна роль у сфері виробництва енергії. Частка деревообробної галузі становить 20% обсягу промислового виробництва і більше однієї чверті експортних доходів країни.

Фінляндія – експортозалежна країна, тому в останні роки основні інвестиції в деревообробній галузі Фінляндії були спрямовані на поглинання компаній-конкурентів, модернізацію виробництва, підвищення ступеня використання його відходів для енергетичних цілей. Загальна сума інвестицій лісопромислового комплексу Фінляндії перевищує 2 млрд. євро на рік, з них більше 70% припадає на інвестиції за кордоном. Понад половину виробничих потужностей фінських компаній з виготовлення паперу та картону знаходиться поза межами Фінляндії, товарооборот яких перевищує 6 млрд дол. США.

Важливим кроком для розвитку підприємств деревообробної галузі в Україні стало підписання Угоди про асоціацію з країнами ЄС. Проведений аналіз переваг та ризиків дозволяє стверджувати, що наявні переваги є більш вагомими, ніж можливі ризики. Зокрема, перевагами є:

- здешевлення продукції ЄС для українських споживачів і підприємств деревообробної промисловості, що планують імпортувати сучасні технології обробки деревини, особливо у плані впровадження нових технологій заготовки, обробки та виробництва нових видів продукції, які відповідають сучасним вимогам ринку;

- ємність ринку ЄС. Україна має великий потенціал як експортер продукції з деревини, а ЄС – найбільший зовнішній ринок збуту для продукції галузі. Так, за прогнозами Європейської Економічної комісії ООН, в 2019 р. у країнах ЄС дефіцит круглого лісу складе 77 млн куб. м, пиломатеріалів – 8,1 млн куб. м, деревних волокнистих напівфабрикатів – 7,7 млн т, що свідчить про перспективу економічного співробітництва України з ЄС в розширенні зовнішнього ринку продукції деревообробної промисловості;

- залучення іноземних інвестицій в деревообробну промисловість теж має стати важливою частиною економічної співпраці України.

Серед ризиків для розвитку підприємств деревообробної галузі при виході на зовнішній ринок можна виділити такі:

- зростання імпорту продукції з високою доданою вартістю (плитна продукція, вироби столярні та теслярські, будівельні деталі), частка яких в 2015 р. становила більш ніж 75%.

- Збільшення сировинного експорту. Частка лісоматеріалів необроблених та пиломатеріалів в структурі експорту в країни ЄС протягом 2012–2019 рр. коливалась на рівні 50 %.

Аналогічна ситуація простежується в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, де динамічно розвивається ринок Китаю. За даними фахівців, дефіцит круглого лісу в Китаї, що покриваються за рахунок імпорту складе 64,4 млн куб. м, пиломатеріалів – 9,2 млн куб. м, фанери і шпону – 4,4 млн куб. м, целюлози – 8,4 млн. т., паперу та картону – 37,5 млн. т. Зростання споживання лісоматеріалів прогнозується в Японії та Кореї. Дефіцит круглого лісу, пиломатеріалів, листових деревних матеріалів відмічають всі країни СНД. Сприятлива кон'юнктура світових ринків сприятиме нарощування темпів виробництва продукції деревообробної промисловості, розширення діючих та пошуку нових ринків збуту.

Ефективна економічна співпраця підприємств деревообробної галузі України у рамках ЄС вимагає вирішення наступних задач:

- удосконалення державної системи обліку деревини, забезпечення повного і достовірного обліку обсягів заготовленої деревини та її споживання в різних сферах економіки;

- формування умов для реалізації існуючих європейських інвестиційних проектів, спрямованих на істотну зміну структури виробництва і підвищення конкурентоспроможності продукції деревообробних підприємств;

- зміна структури експорту, активне стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю;

- запровадження сертифікації ведення лісового господарства і торгівлі лісовою продукцією за системою FSC, відповідно до норм європейського законодавства;

- освоєння виробництва нових видів імпортозамінної продукції, в першу чергу сучасних деревних плиткових матеріалів та продукції лісохімії.

Для підвищення якості, конкурентоспроможності, оновлення асортименту продукції ТОВ «Ліском – Шпон» перспективними є інновації у розвитку підприємства при виході на зовнішній ринок: застосування нанотехнологій для покращення готової продукції; розроблення вогне- та екологічнобезпечних композитів для виготовлення шпону; розроблення ергономічних меблів із сучасним дизайном, нових конструкцій меблів зі шпоновим покриттям; створення міжрегіональних кластерів підприємств – виробників шпону.

Одним з пріоритетних і найменш витратних напрямків розвитку ТОВ «Ліском – Шпон» при виході на зовнішній ринок та зростання його експортного потенціалу може стати розвиток виробництва і споживання пелет (використання деревини і відходів деревини на паливні потреби), що не вимагає додаткових затрат на сировину.

Перспективи українського виробництва паливних пеллет і брикетів залежать від попиту європейських споживачів. За підсумками 2019 року, з України буде експортовано близько 248 тис. т паливних пеллет і близько 252 тис. т брикетів. Разом з тим, виробництво твердого біопалива в Україні в 2019 році, за оцінками експертів, складе близько 677 тис. т. Таким чином, нова для економіки України галузь є на сьогодні експортоорієнтованою.

Паливні пеллети і брикети – види поновлюваного палива, які утворюються шляхом термічного пресування відходів деревної і сільськогосподарської промисловості (сировина: тирса, стружка, інші відходи деревообробки). Основними ринками збуту вітчизняних пеллет і брикетів є Польща, Чехія і Німеччина. Тоді як внутрішній ринок твердого біопалива знаходиться на зачатковому рівні розвитку. В Україні виробництвом паливних гранул займається близько 150 компаній, виробництвом паливних брикетів – близько 100

підприємств. Середня ціна на українському ринку на паливні брикети складає 60–90 євро/т, тоді як ціни на даний вид продукції в ЄС варіюють від 120 до 400 євро/т.

Проведений аналіз показує, що вихід ТОВ «Ліском – Шпон» на зовнішній ринок на сьогодні перебуває на стадії піднесення і має всі перспективи для подальшого успішного розвитку. Для цього більшої уваги слід приділити підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції. Одним із визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках є активне впровадження екологічних інновацій у виробничий процес. Це сприятиме зміцненню екологічної безпеки продукції та навколишнього середовища загалом.

Отже, для збільшення експортного потенціалу ТОВ «Ліском – Шпон» необхідно вирішити такі наступні завдання: зміна структури експорту, активне стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю; запровадження сертифікації ведення торгівлі продукцією деревообробки за системою FSC; освоєння виробництва нових видів експортно орієнтованої продукції, в першу чергу пелет. Враховуючи значні запаси сировини, кваліфіковані кадри, географічне розташування на шляхах, що з'єднують основні промислові райони України та країн ЄС, сукупно це створює передумови для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства при виході на зовнішній ринок.

Висновки до розділу 3

Україна досягла досить серйозних зрушень у технологіях, а також в обсягах виробленої якісної продукції. Тому підприємства – представники деревообробної промисловості мають позитивні передумови виходу на міжнародний ринок, за допомогою випуску більш якісної продукції на імпортованому високотехнологічному обладнанні, з порівняно невисокою вартістю, яка може бути досягнута за рахунок низької заробітної плати та порівняно дешевої сировини. Досить велике значення для розвитку підприємств деревообробної промисловості України має готовність працювати в умовах міжнародної

конкуренції. Для ефективного розвитку українських підприємств деревообробної галузі при виході на зовнішній ринок запропоновано використовувати досвід провідних європейських країн – Швеції та Фінляндії.

За умов обмежених ресурсів і мінімального обсягу інвестицій, ТОВ «Ліском – Шпон» запропоновано використовувати стратегію непрямого експорту, коли фірма здійснює продаж своїх товарів на зовнішніх ринках через незалежні зарубіжні посередницькі організації. Здійснюючи непрямий експорт, підприємство зможе реалізувати свою комерційну діяльність на європейському ринку, отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів шпону на закордонних ринках. При цьому фірма має досвід експортної діяльності, а політичний і економічний ризик для неї в умовах діючої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є мінімальним. Незважаючи на певні недоліки непрямого експорту як способу виходу на зовнішні ринки, він цілком прийнятний для ТОВ «Ліском – Шпон».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. На підставі проведеного аналізу узагальнено та систематизовано різні підходи до розуміння поняття “зовнішньоекономічна діяльність” і запропоновано під даною категорією розуміти діяльність суб’єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов’язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

2. Сьогодні вихід на зовнішні ринки – це свого роду гарантія для стабільного функціонування підприємства, але забезпечення достатнього рівня ефективності управління досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління ЗЕД підприємства характерові змін зовнішнього середовища. Існує істотна кореляція між ефективністю ЗЕД, з одного боку, і складністю управління ЗЕД, інтенсивністю і масштабами змін, що відбуваються у стратегії і структурах управління ЗЕД підприємств – з іншою.

3. Структура механізму управління ЗЕД підприємства включає цілі управління, методи, інструменти, ресурси. Постановка цілей управління є відправною точкою для проектування механізму управління і визначає критерії функціонування об’єкту, методи управління, використання ресурсів. Тому зміна умов управління вимагає адаптації цілей, що спричиняє за собою перебудову всього механізму управління ЗЕД. Але розуміння цілей діяльності в традиційному аспекті, як управління прибутками і витратами, не достатньо в сьогоденних умовах. Далекоглядні керівники розуміють, що підприємство повинне формувати конкурентні переваги, хоча така стратегія не призводить до негайних результатів. Сучасним тенденціям відповідає планування в розрізі системи збалансованих показників.

4. Розвиток зовнішньоекономічних зв’язків вітчизняних підприємств вимагає розширення діапазону знань та поінформованості товаровиробників для досягнення успіху та формування гідного іміджу на міжнародних ринках. В сучасних умовах важко досягти успіху на зовнішньому ринку без розуміння і

врахування світових тенденцій у бізнесі. Складність і нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, мінливість кон'юнктури світового фінансового та товарного ринків і зумовлений цим ризик, вимушують організацій шукати нові методи і сфери одержання прибутку, а також ефективні напрямки розвитку підприємницької діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни.

5. ТОВ “Ліском-Шпон” було створене відповідно до Установчого договору від 3.09.1996р. і розпочало свою діяльність в грудні 1996 року. Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю “Ліском-Шпон”. Основним видом діяльності товариства є виробництво струганого шпону місцевих порід деревини, зокрема дуба, бука, ясеня, клена.

Оптимальне співвідношення ціни і європейської якості струганого шпону дозволяє підприємству конкурувати на різних регіональних ринках цього виду продукції. Експорт складає близько 90%. За роки існування фірми готова продукція поставляється на ринки Європи, зокрема в такі країни: Німеччина, Італія, Бельгія, Іспанія, Австрія, Польща, Румунія, Нідерланди, Литва, Латвія, Естонія а також в Ізраїль, Корею, Китай, Америку, Канаду.

6. Україна досягла досить серйозних зрушень у технологіях, а також в обсягах виробленої якісної продукції. Тому підприємства – представники деревообробної промисловості мають позитивні передумови виходу на міжнародний ринок, за допомогою випуску більш якісної продукції на імпортованому високотехнологічному обладнанні, з порівняно невисокою вартістю, яка може бути досягнута за рахунок низької заробітної плати та порівняно дешевої сировини. Досить велике значення для розвитку підприємств деревообробної промисловості України має готовність працювати в умовах міжнародної конкуренції. Для ефективного розвитку українських підприємств деревообробної галузі при виході на зовнішній ринок запропоновано використовувати досвід провідних європейських країн – Швеції та Фінляндії.

7. За умов обмежених ресурсів і мінімального обсягу інвестицій, ТОВ «Ліском – Шпон» запропоновано використовувати стратегію непрямого експорту, коли фірма здійснює продаж своїх товарів на зовнішніх ринках через незалежні зарубіжні посередницькі організації. Здійснюючи непрямий експорт, підприємство зможе реалізувати свою комерційну діяльність на європейському ринку, отримати додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів шпону на закордонних ринках. При цьому фірма має досвід експортної діяльності, а політичний і економічний ризик для неї в умовах діючої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС є мінімальним. Незважаючи на певні недоліки непрямого експорту як способу виходу на зовнішні ринки, він цілком прийнятний для ТОВ «Ліском – Шпон».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. № 959-ХІІ із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] // ВВР. – 2010. – № 37. – 496 с.
2. Господарський кодекс України Верховна Рада України; Кодекс України , Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. Редакція від 19.01.2012.
3. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебн. пособ. для студентов вузов, обучающихся по эконом. специальностям / под ред. Л. Е. Стровского. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 503 с.
4. Бобкова О. В. Понятие внешнеэкономических связей и их отличие от внешнеэкономической деятельности. URL :<http://lib.rus.ec>.
5. Волченков, Н. В. Конкретизація понятійного апарату зовнішньоторговельної діяльності підприємств. *Вісн. Сумс. Нац. аграр. ун-ту*. 2009. № 5. С. 64–69.
6. Волкодавова Е.В. Экспортный потенциал промышленных предприятий: теория, методология, практика : монография. Самара : Изд-во Самарский гос.экон. ун-та, 2007. 159 с.
7. Ворсовський, О. Л. Фінансово-інвестиційні ресурси підприємств України. *АгроСвіт*. 2010. № 15. С. 40–43.
8. Валуев Ю. Б. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства: логіка дослідження та розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2005. Вип.20. С.62–69.
9. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність : Термінологічний словник. К.: Кондор, 2007. 166 с.
10. Валуев Ю. Б. Экономический механизм управления внутренними процессами на предприятии в условиях его внешнеэкономической деятельности. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Сер. Економічні науки. 2010. №3. С.93-102.
11. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник для вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2004, 580 с.

12. Авксентієва І. В. Оцінка експортного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2006. №4. С.55-57.
13. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. для студ. ВНЗ /за ред. І. І. Дахна. К. : ЦНЛ, 2006. 359 с.
14. Гайдукова, Т. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств промислової галузі (інституціональний контекст) . Держава і регіони. Серія. Економіка та підприємництво. 2008. № 3. С. 61–64.
15. Бестужева С. В. Сучасна державна політика регулювання експортної діяльності вітчизняних підприємств: проблеми та перспективи. *Економіка ринкових відносин*. 2008. № 1. С. 92-98.
16. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посіб. для студ. Вузів. К. : ЦУЛ, 2004. 247 с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с. URL: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/mzed/index.html>
18. Сіденко В.Р. Глобальні структурні трансформації та тренди економіки України. *Економіка і прогнозування*. №2. 2018. С.7-29.
19. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельниц., 2009. 20 с. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/ard/2009/09myrdmp.zip>
20. Горбач, Л. М. Міжнародні економічні відносини : підруч. К. : Кондор, 2005. 266 с.
21. Трут О. О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
22. Основи менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
23. Кахович Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність як рушійна сила створення спільних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 18. С. 45–47.

24. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Одеський держ. економічний ун-т. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 791с
25. Коломієць Ігор Ф.. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації. НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л., 2004. 246с.
26. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник рекомендовано МОН України URL: <http://www.bookshop.ua/asp/annot.asp?bId=3784745>
27. Бутко М. П., Бутко І.М. Міжнародний менеджмент: підручн. Чернівці: Вид-во Чернігівського технологічного університету, 2018. 412 с.
28. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Донецький економіко–гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецьк : ДЕГІ, 2008. Вип. 1(25). С. 48-53.
29. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія/ заг. ред. А. Е. Воронкова. Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. 520 с.
30. Стадник М.Я. Методологія оцінки конкурентного потенціалу підприємства. *Актуальні правові та економічні проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків*: матеріали VI Міжнародній науково-практичній конференції. (30–31 травня 2003 р.) К.: УАЗТ, 2003. С. 219–221.
31. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2017. 89 с.
32. Воронкова А.Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецьк : ДЕГІ, 2009. Вип. 1(28). С. 199- 202.
33. Болдуєва О.В. Оцінювання економічної ефективності зовнішньої діяльності суб'єктів господарювання. Держава та регіони. 2009. №4. С.190–195.

34. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів. Тернопіль, 2017. 137 с.
35. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20. частина 1. 2018. С. 122-125.
36. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنних операцій. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 10. 2016. С. 120-123.
37. Лобачева І. Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2020. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2002/>
38. Баглей Р.Р., Одіжинська В.О. Сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності України. *Scientific Journal Virtus*. Issue # 37, October, 2019. С.271-275.
39. Зовнішня торгівля України за товарними групами з усіма країнами. Офіційний сайт фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua>
40. Balancing Act Between Ukraine and Europe. News Agency. 3 October 2018. Retrieved 3 October 2018.
41. Зовнішня торгівля товарами та послугами у 2017 році. *Експрес випуск. Державна служба статистики*. 2017. № 51/0/08. С.1-5.
42. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL : <http://minagro.gov.ua>
43. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL : <http://www.me.gov.ua>
44. Вовчак О.Д. Тенденції зовнішньої торгівлі товарами України з країнами Європи. *Вісник НБУ*. 2018, № 243. URL: <https://bank.gov.ua>
45. Одіжинська В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств на ринку виробництва меблів. *Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль: ТНЕУ. 2019.С. 85-86.

46. Одіжинська В.О. Організація зовнішньоекономічної діяльності на ринку деревообробної промисловості. *Актуальні питання фінансової теорії та практики*: матеріали П'ятої заочно-дистанційної наукової конференції студентів і молодих вчених (м. Тернопіль, 5-6 листопада 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 175-176.
47. Саганюк М.П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості. *Деревообробна промисловість*. 2016. № 1. С. 46–50.
48. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
49. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.]. К. : Основи, 2011. 856 с.
50. Ольшевський В.І. Стратегія створення меблевої промисловості: теорія, практика. К: МПВЦ, 2001. 112 с.
51. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с.
52. Дзуліт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньої економічної діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 18. 2017. С. 196-200.
53. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Економіка України*. 2006. № 2. 284 с.
54. Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. К., 2006. 498 с.
55. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
56. Яковлев А. І. Удосконалення методів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності . *Фінанси України*. 2003. №9. С. 28-34;
57. Borde J. and J.-P. Chevellot. French R&D Policy: Recent Trends and Current Issues. *Science and Technology Policy*. London, 2003.

58. International Business: Environments and operations. 11th ed. Prentice Hall, 2007, p. 792.
59. International Management: Text and Cases. Paul. W. Beamish, Allen Morrison, Philip M. Rosenzweig. 3rd Edition. Irwin McGraw-Hill.
60. Kogut, B. 2002. International management and strategy. In Handbook of strategy and management, by A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington, 261-278. London: Sage.
61. Науково-технічний центр експорту та імпорту спеціальних технологій, техніки та матеріалів. Досвід ЄС та провідних країн світу. URL: http://ntc.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=172&lang=uk (Дата звернення 20.04.2020р.)

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

Кафедра міжнародних економічних відносин

ОДІЖИНСЬКА Вікторія Олегівна

**Організація зовнішньоекономічної діяльності
підприємства / International economic activity of the
enterprise**

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

Випускна кваліфікаційна робота

Частина 2

ДОДАТКИ

ТЕРНОПІЛЬ - 2020