

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»  
УДК 339.97:658.5

До захисту допущено:  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
« 16 » грудня 2021 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»  
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності  
підприємства»

**Виконав:**

студент 2-го курсу, групи УЗ-301мп  
БАЙЛО Олександр Олександрович \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри міжнародної економіки,  
д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович \_\_\_\_\_

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань*

Студент \_\_\_\_\_

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**БАЙЛУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

***1. Тема дисертації «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства»,***

науковий керівник дисертації СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович, завідувач кафедри промислового маркетингу, д.ф.-м.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

***2. Строк подання студентом дисертації: 14 грудня 2021 року.***

***3. Об'єкт дослідження: управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.***

***4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.***

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та дослідити її інформаційне забезпечення;
- визначити місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «XXX»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»;
- виокреmlення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «XXX»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»;
- розробити проект розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»;
- оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проекту.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

1. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства.
2. Організаційна структура ТОВ «XXX»
3. Показники господарсько-економічної діяльності ТОВ «XXX».
4. Ринковий скоринг ТОВ «XXX».
5. Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX».
6. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX».
7. Показники целюлозно-паперової галузі.
8. SWOT-аналіз ТОВ «XXX».
9. Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві.
10. Концепція запропонованого проекту.
11. Заплановані витрати на реалізацію проекту.
12. Ризики запропонованого проекту.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

1. Байло О.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. *Інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.*

2. Байло О.О. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. *Проблеми розвитку підприємств паперово-целюлозної галузі.*

**8. Дата видачі завдання:** 04 грудня 2020 року.

## 9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	04.12.2020 – 01.01.2021	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	02.01.2021 – 01.04.2021	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	02.04.2021 – 15.04.2021	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.04.2021 – 30.04.2021	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.05.2021 – 01.06.2021	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	02.06.2021 – 30.08.2021	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	01.09.2021 – 15.10.2021	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студент

Олександр БАЙЛО

Науковий керівник

Сергій СОЛНЦЕВ

## РЕФЕРАТ

**Магістерська дисертація на тему** «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 123 сторінок, 50 таблиць, 24 рисунка, 5 формул та 1 додаток. Перелік посилань нараховує 64 найменувань.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена високим ступенем мінливості зовнішнього середовища, яке впливає на ефективність управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі сучасності. Необхідність вирішення даної проблеми потребує розробки певних науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами.** Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту підприємств за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640).

**Метою дослідження** є систематизація теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства. Основна увага у магістерській дисертації була приділена вирішенню наступних **завдань**: розглянути сутність стратегії розвитку ЗЕД підприємства та дослідити її інформаційне забезпечення; визначити місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства; узагальнити науково-практичні підходи до розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати господарсько-економічну діяльність підприємства; оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства; виокремлення передумов удосконалення стратегії розвитку підприємства; сформувані науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробити проєкт розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства; оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища.

**База дослідження** – товариство з обмеженою відповідальністю «ХХХ».

**Методи дослідження.** Порівняння, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні існуючих теоретичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що обґрунтовані у магістерській дисертації теоретичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій і запропоновані на розгляд ради директорів ТОВ «ХХХ» щодо вдосконалення управління стратегією розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Апробація результатів роботи.**

1. Кузнєцова К.О., Байло О.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: збірник наукових праць. 2021. URL: [https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub\\_tezi\\_2021.pdf](https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf).

2. Кузнєцова К.О., Байло О.О. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Проблеми розвитку підприємств паперово-целюлозної галузі: збірник наукових праць. 2021. URL: [https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf\\_keip\\_2021.pdf](https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf_keip_2021.pdf).

**Ключові слова.** Зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, стратегія, стратегічне планування, стратегія розвитку підприємства.

## ABSTRACT

**The master's dissertation on the topic** "Strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise" contains 123 pages, 50 tables, 24 figures, 5 formulas and 1 appendix. The list of links includes 64 items.

**The relevance of the research topic** is due to the high degree of variability of the external environment, which affects the effectiveness of management of foreign economic activity of the enterprise and ensuring its strategic development in the long run. The need to solve this problem requires the development of certain scientific and practical recommendations for the strategic development of foreign economic activity of the enterprise.

**Connection with scientific programs, plans and topics.** The master's dissertation for the master's degree was performed at the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky" according to the research plans of the Department of Enterprise Management on "Management of economic support of international business and entrepreneurship based on sustainable development and economic security". DR 0117U005640).

**The purpose of the study** is to systematize the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the formation of the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise. The main attention in the master's dissertation was paid to the solution of the following **tasks**: to consider the essence of the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise and to investigate its information support; to determine the place of the strategy of development of foreign economic activity in the system of strategic planning of the enterprise; generalize scientific and practical approaches to developing a strategy for the development of foreign economic activity of the enterprise; to analyze the economic activity of the enterprise; assess the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise; identification of prerequisites for improving the development strategy of the enterprise; to form scientific and practical recommendations for the strategic development of foreign economic activity of the enterprise; to develop a project for the development of foreign economic activity of the enterprise; assess and forecast the costs and risks of the proposed project.

**The object** of research is the management of foreign economic activity of the enterprise.

**The subject** of research is theoretical, scientific and methodological, practical aspects of strategic management of foreign economic activity of the enterprise in changing environmental conditions.

**The research is based** on the XXX Limited Liability Company.

**Research methods.** Comparison, graphic, economic-mathematical and other methods of economic justification, as well as systematization and generalization.

**The scientific novelty** of the obtained results lies in the deepening of existing theoretical provisions and the development of scientific and practical recommendations for the formation of the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise in a changing environment.

**The practical significance** of the obtained results is that the theoretical provisions substantiated in the master's dissertation were brought to the level of practical recommendations and proposed for consideration by the Board of Directors of Ukrainian Paper LLC to improve the management strategy of foreign economic activity. Approbation of work results.

1. Kuznetsova KO, Bailo OO Status and prospects of business environment development in the conditions of modern challenges. Information support for the implementation of the strategy of improving the foreign economic activity of the enterprise: a collection of scientific papers. 2021. URL: [https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub\\_tezi\\_2021.pdf](https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf).

2. Kuznetsova KO, Bailo OO Entrepreneurship development as a factor in the growth of the national economy. Problems of development of enterprises in the paper and pulp industry: a collection of scientific papers. 2021. URL: [https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf\\_keip\\_2021.pdf](https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf_keip_2021.pdf).

**Keywords.** Foreign economic activity, export, import, strategy, strategic planning, enterprise development strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її інформаційне забезпечення.....	11
1.2 Місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства .....	17
1.3 Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX».....	34
2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «XXX».....	34
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» .....	48
2.3 Тенденція розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «XXX» .....	58
Висновки до розділу 2 .....	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX».....	74
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX».....	74
3.2 Проєкт розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» .....	86
3.3 Оцінка ефективності та ризиків запропонованого проєкту.....	97
Висновки до розділу 3 .....	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	111
ДОДАТКИ.....	118

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Для досягнення успіху та розвитку багато сучасних компаній стикаються з питанням вивчення та формування стратегічного мислення. Зовнішня торгівля є основною складовою розвитку підприємства, ефективність якої можлива тільки за дотриманням сучасних методів та принципів управління. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства вимагає чіткої організації, основною частиною якої є визначення відповідної стратегії. Міжнародний ринок різноманітний та великий, що створює перспективи для українських компаній, але в той же час вони стикаються з додатковими високими вимогами до керівництва. Вихід підприємств на нові сегменти ринку товарів та послуг за межами України повинен забезпечуватись формуванням стратегії розвитку ЗЕД. Підвищення якості управління зовнішньоекономічною діяльністю компаній призведе до збільшення експортного потенціалу країни загалом.

Зовнішньоекономічна діяльність більшості підприємств паперово-целюлозної галузі носить усвідомлений характер, але в більшій мірі не відзначається постійною стабільністю та логічною впорядкованістю, що значно послаблює їх конкурентні переваги на міжнародній арені. Ключовим напрямом усунення вказаних вище негативів має стати формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що дасть змогу підприємствам паперово-целюлозної галузі адекватно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури і максимально ефективно використовувати існуючі резерви розширення власної ніші на ринку.

Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливостям її стратегічного планування займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Б. Карлоф, Дж. Куїнн, І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко,

Ю. Козак, В. Козик, А. Кредісов, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський, Т. Циганкова, О.Чугай, тощо.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту підприємств за темою «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640).

**Метою дослідження** є систематизація теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку.

Основна увага у магістерській дисертації була приділена вирішенню наступних **завдань**: розглянути сутність стратегії розвитку ЗЕД підприємства та дослідити її інформаційне забезпечення; визначити місце стратегії розвитку ЗЕД у системі стратегічного планування підприємства; узагальнити науково-практичні підходи до розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства; проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «XXX»; оцінити його ефективність ЗЕД та визначити передумови для удосконалення стратегії розвитку; сформувати науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку ЗЕД ТОВ «XXX», розробити проєкт розвитку його ЗЕД; оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища.

**База дослідження** – ТОВ «XXX».

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: порівняння, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного

обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, аналітичний та структурно-логічний.

**Елементи наукової новизни дослідження полягають у такому:**

- дістало подальшого розвитку дослідження інформаційного забезпечення реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства, а саме: сформовано принципи інформаційного забезпечення підприємства у мінливих зовнішніх умовах;

- удосконалено методичний підхід до формування керівництвом стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а саме: визначені відповідні постулати, дотримання яких мінімізує ризики втілення неефективної стратегії розвитку ЗЕД;

- розроблено науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку ЗЕД досліджуваного підприємства, а саме: визначено етапи формування та критерії реалізації його стратегії розвитку ЗЕД, що дасть змогу дієво управляти стратегією розвитку ЗЕД ТОВ «XXX».

**Практична значущість дослідження.** Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що обґрунтовані в магістерській дисертації теоретичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій і запропоновані на розгляд ради директорів ТОВ «XXX» щодо вдосконалення управління стратегією розвитку ЗЕД підприємства.

**Апробація результатів роботи.**

1. Кузнецова К.О., Байло О.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. Інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: збірник наукових праць. 2021. URL: [https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub\\_tezi\\_2021.pdf](https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf).

2. Кузнецова К.О., Байло О.О. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Проблеми розвитку підприємств паперово-целюлозної галузі: збірник наукових праць. 2021. URL: [https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf\\_keip\\_2021.pdf](https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2021/12/conf_keip_2021.pdf).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її інформаційне забезпечення

Зовнішньоекономічна діяльність, що є важливою складовою формування, становлення та розвитку підприємства – це один із головних напрямків його господарської діяльності. Це зумовлено швидким поширенням глобалізаційних процесів та інтеграцією багатьох національних економік до спільного світового простору. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародним виробництвом, науковою та технічною співпрацею, експортом й імпортом продукції, виходом та забезпеченням функціонування підприємства на зовнішньому ринку [1]. Вона є наслідком розвитку різних світових зв'язків: валютно-фінансових і кредитних відносин держави з іншими країнами для раціонального використання переваг міжнародного розподілу праці, інтернаціональних економічних відносин для вирішення народногосподарських та зовнішньополітичних завдань.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності є [2]:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпортні операції;
- моніторинг національної зовнішньої політики;
- міжнародна інвестиційна співпраця;
- валютні та фінансово-кредитні операції [2].

Для виходу та ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках основну роль відіграє стратегічне планування даного напрямку діяльності підприємства.

Визначення поняття «стратегія» відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

### Визначення поняття «стратегія»

Автори	Визначення	Ключові слова
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики [2]	Курс розвитку та спосіб досягнення поставлених цілей
А.П. Наливайко	Встановлений набір напрямів (мети та засобів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Набір напрямів розвитку
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Програма дій
І.О. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір ефективних шляхів їх досягнення	Система довгострокових цілей
Н.В. Кудено	Координуючий, об'єднуючий фактор між ресурсами та цілями фірми	Визначальний фактор

*Джерело: складено автором на основі [2-6]*

Узагальнивши наведені визначення поняття «стратегія», можна дійти висновку, що стратегія передбачає формування довгострокових цілей і завдань, визначає засоби реалізації обраного напрямку діяльності підприємства та оцінює умови його успішності, формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення, задаючи тим самим єдиний напрям дій. Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб'єктом господарювання та потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації стратегії, притаманної саме йому, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та напрямів його діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється з певним набором підходів, які визначаються в його стратегії.

Стратегія ЗЕД – це напрям економічної стратегії, в якій розглядаються всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності

та їх обґрунтування для прийняття рішення, правила та прийоми поведінки підприємства на зовнішньому ринку в ролі як експортера, так й імпортера товарів та послуг, визначаються принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням діючого законодавства [1].

Для зовнішньоекономічної стратегії існують відмінні характеристики, які представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

### Особливості стратегії ЗЕД підприємства

№	Особливість	Характеристика
1	Спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішнє середовище враховує економічне положення підприємства за всіма видами ресурсів, підприємству необхідно бути впевненим у своїй ресурсній базі, завдяки якій можливо успішно реалізувати свою стратегію.</li> <li>– взаємозв'язок із зовнішнім середовищем враховує загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція; при цьому необхідно враховувати її специфіку та особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство.</li> </ul> <p>Стратегія ЗЕД враховує потенціал підприємства на ринку та нерозривно пов'язана з конкурентною стратегією.</p>
2	Комплексність	Комплексність є обов'язковим зв'язком з іншими видами стратегії підприємства, а саме з конкурентною та функціональною, тобто всі процеси на підприємстві мають бути взаємопов'язаними та доповнюючими
3	Взаємозв'язок з ієрархічністю стратегії	Підприємство, для якого ЗЕД не є пріоритетним напрямом діяльності, але є важливим, необхідно виділити в рамках структури певні організаційні одиниці, які будуть здійснювати реалізацію експортно-імпортних операцій. Така стратегія може бути притаманна як підприємству в цілому, так і окремим його підрозділам.
4	Пріоритетність ЗЕД серед інших видів економічної діяльності підприємства	Якщо підприємство приділяє більшу увагу експортно-імпортним операціям, тоді є потреба розгляду зовнішньоекономічної стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної.
5	Фактори впливу на формування та реалізацію стратегії	Керівництву підприємства необхідно обрати пріоритетні виділити ключові фактори успіху. Існує велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Джерело: складено автором на основі [7]*

Вищеописані особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно поділити на дві категорії. Перша категорія охоплює

загальні особливості, притаманні будь-якому виду стратегії підприємства. До неї відноситься перша, друга та третя ознаки. Друга категорія включає специфічні особливості, притаманні лише стратегії зовнішньоекономічної діяльності. До неї відноситься четверта та п'ята ознаки. Однак до переліку другої групи потрібно також додати необхідність формування конкретних довгострокових заходів функціонування підприємства на зовнішньому ринку в межах загальної стратегії підприємства та вибір найоптимальніших векторів розвитку його зовнішньоекономічної діяльності за допомогою комплексу управлінських рішень.

У мінливих умовах сьогодення, зважаючи на міжнародну глобалізацію господарських зв'язків, посилення інтеграційних процесів та загальну цифровізацію економіки, інформаційне забезпечення стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства виходить на передній план.

Стратегія удосконалення ЗЕД підприємства являє собою чітко сформований довгостроковий план розвитку його експортно-імпортних операцій відповідно до поставлених цілей та передбачених ризиків. Підприємства, які здійснюють свою діяльність на ринках іноземних країн, повинні правильно оцінювати дане бізнес-середовище та розробляти ефективні методи покращення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації та її тенденціям, а з іншого – особливостям виробничої діяльності самого підприємства. Вищенаведені задачі неможливо реалізувати без ефективного інформаційного забезпечення.

З точки зору системного підходу інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це динамічна система даних та способи їх обробки, які дають можливість проаналізувати реальний стан керованого об'єкта, виділити чинники та фактори, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій у міжнародній діяльності [8].

Завданням інформаційної діяльності підприємства у сфері ЗЕД є отримання, оброблення, аналіз, систематизація та використання максимально точної та достовірної інформації про стан іноземного середовища. У першу чергу, дана інформація має бути про стан ринку: споживачів, конкурентів, коливань макроекономічних параметрів, а також стосуватись змін у законодавстві [9].

У системі інформаційного забезпечення ЗЕД виділяють чотири важливі складові управління підприємством: інформаційні ресурси, інформаційні технології, технічні засоби та програмне забезпечення [9].

Відповідно до експоненціального розвитку технологій інформаційне забезпечення реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах набуло наступних особливостей [10]:

- відкритість та доступність інформації, її значні обсяги та постійне оновлення;
- люди, машини, пристрої та сенсори взаємодіють між собою через Інтернет, тому є можливість чіткого та вчасного відслідковування усіх процесів ЗЕД на підприємстві та швидкого внесення змін;
- комп'ютеризовані системи допомагають приймати рішення менеджерам у міжнародній діяльності підприємства завдяки збору, аналізу та візуалізації інформації у режимі реального часу або ж повністю заміщують людей під час одноманітних операцій;
- керування та планування ЗЕД стратегії підприємств без втручання центру [10].

Зважаючи на вищевказане постає проблема розробки нових підходів до системної організації та здійснення підготовки фахівців у сфері управління ЗЕД. Основне призначення інформаційного забезпечення стратегії реалізації удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у створенні такого механізму подання інформації, який би відповідав будь-яким вимогам користувачів, а також умовам сучасних технологій [8].

Призначення інформаційного забезпечення у сфері ЗЕД обумовлює і вимоги до нього:

1) отриману інформацію менеджери повинні ефективно використовувати у своїй роботі;

2) інформаційне забезпечення має бути достатнім для ефективної реалізації усіх функцій об'єкта;

3) сформована інформація повинна із заданим рівнем точності відображати параметри функціонування певного об'єкта;

4) надходження інформації повинно відбуватись не лише на запит управлінців, а й надходити із заданим проміжком часу;

важливим моментом є захист інформації, що включає в себе її кодування і створення надійних засобів її передавання та зберігання задля поліпшення ефективності роботи з нею;

5) має бути забезпечена сумісність з різними інформаційними системами задля оперативності надання необхідної інформації;

6) можливість трансформування документів у різні форми: відповідно до вимог самого підприємства, а також для інших користувачів у разі потреби;

7) повинен бути передбачений контроль вхідної та вихідної інформації в інформаційній системі;

8) важливим моментом є захист інформації, що включає в себе її кодування і створення надійних засобів її передавання та зберігання задля поліпшення ефективності роботи з нею;

9) надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень у міжнародній діяльності з мінімальними витратами ресурсів на її отримання.

Таким чином, інформаційне забезпечення відіграє вкрай важливу роль у реалізації стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства шляхом інформаційно-аналітичної, методологічної та інструментальної підтримки системи менеджменту. Зростає значення розвитку інформаційних систем, їх вдосконалення та впровадження в ЗЕД, що є невід'ємною складовою успіху підприємства на міжнародній арені.

## 1.2 Місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства

Головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутків. Цього можна досягнути завдяки розвитку всіх напрямів його діяльності, у тому числі, зовнішньоекономічному. У світовому економічному товаристві виокремлюють чотири основні стратегічні профілі міжнародних компаній: етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм і геоцентризм, з урахуванням яких і приймаються основні стратегічні рішення (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

### Порівняльна характеристика стратегічних профілів міжнародних компаній

Стратегічні профілі	Зміст	Позитивні аспекти для підприємства	Негативні аспекти для підприємства
Етноцентризм	Підприємство розглядає свій зовнішньоекономічний розвиток як вторинне по відношенню до розвитку на внутрішньому ринку, а зовнішній ринок – як місце збуту надлишків продукції	Централізовано приймаються маркетингові рішення, використовуються політика та процедури, як і на внутрішньому ринку. Немає необхідності створювати додаткові відділи	Неготовність підприємства до відмінностей та чинників впливу зовнішнього середовища.
Поліцентризм	Підприємство визнає важливість специфічних факторів зовнішнього середовища на його ЗЕД, а також вплив діяльності на оборот капіталу та рентабельність	Для кожної країни виробляється своя політика. Основний акцент роблять на відмінностях між ринками.	Необхідний окремий підрозділ працівників високої кваліфікації, які будуть формувати стратегії на основі конкретної території.
Регіоцентризм	Міжнародний простір розглядається як сукупність ринків, які мають спільні характеристики	Можливість використання стандартних процедур та стратегій в окремих сегментах міжнародного ринку	Вивчення лише подібностей зовнішніх ринків може спричинити недооцінку суттєвих відмінностей, що не дозволить ефективно розвиватись
Геоцентризм	Зовнішній простір розглядається як єдиний ринок		

Джерело: [11]

Відповідно до табл. 1.3 можна сказати, що лише комплексне використання позитивних аспектів стратегічних профілів міжнародних компаній надасть можливість раціонально сформулювати стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності є складовою загальної (корпоративної, генеральної) стратегії підприємства. Генеральна стратегія спрямована на всебічний розвиток підприємства та охоплює усі напрями його діяльності, а допоміжні стратегії лише виступають векторами досягнення конкретних цілей у певній сфері. До таких стратегій відносять виробничу, інноваційну та зовнішньоекономічну. Це пояснюється тим, що виробнича діяльність є основною для підприємства, інноваційна – це забезпечення новими технологіями та методами виробництва, що робить продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, зовнішньоекономічна – реалізовує експортно-імпорتنі операції та є частиною збутової стратегії [12].

Функціональні стратегії – це пошук шляхів реалізації генеральної та бізнес-стратегій та конкретних рішень у досягненні кінцевих стратегічних результатів. Послідовність стратегічного планування представлена на рис. 1.1.

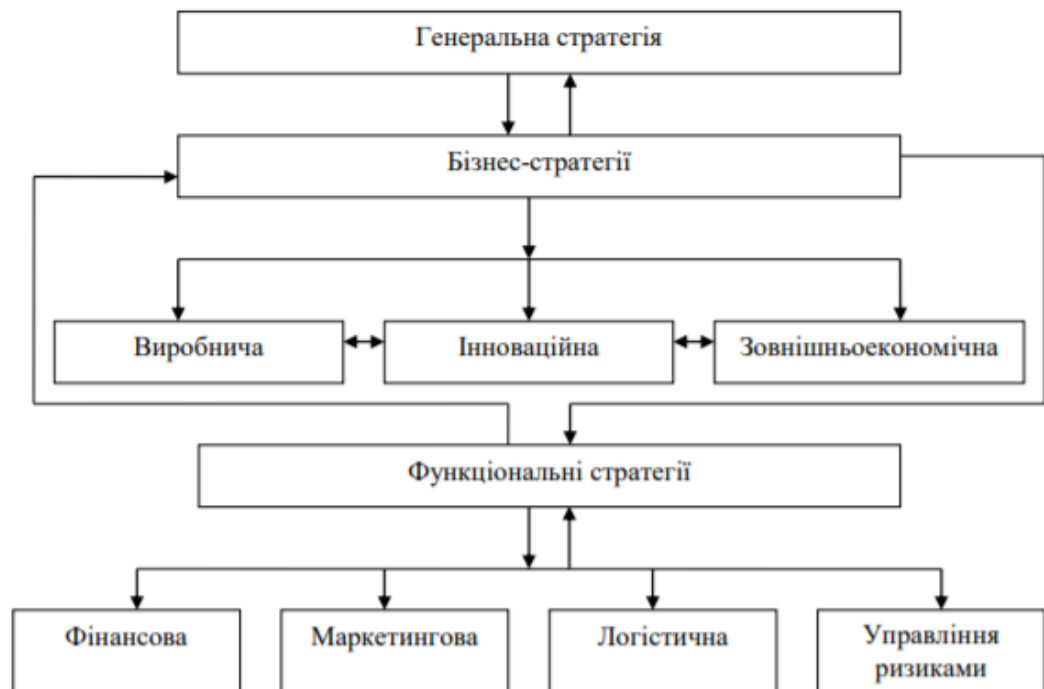


Рис. 1.1 – Послідовність стратегічного планування на підприємстві

Джерело: [12]

Реалізація основної (генеральної) та альтернативних стратегій забезпечується ефективною реалізацією усіх інших бізнес-стратегій. Кожна з цих стратегій, як правило, охоплює: 1) цілі, умови й основні напрями діяльності у визначеній сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями та вплив на них після втілення в життя ресурсних стратегій; 2) порядок та послідовність (у просторі й часі) вирішення кількісних і якісних завдань, стратегічних планів; 3) заходи, обґрунтовані призначенню стратегії, яка забезпечує досягнення встановленої мети [13, с. 380].

Швидкі зміни у виробничому процесі, випуск інноваційних товарів, що і є метою виробничої стратегії, є основою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції як на вітчизняному, так і на закордонному ринках. Тому формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності не повинно бути відокремленим процесом. Це є послідовний взаємозв'язок всіх стратегій, який вимагає системного підходу (див. рис. 1.2).

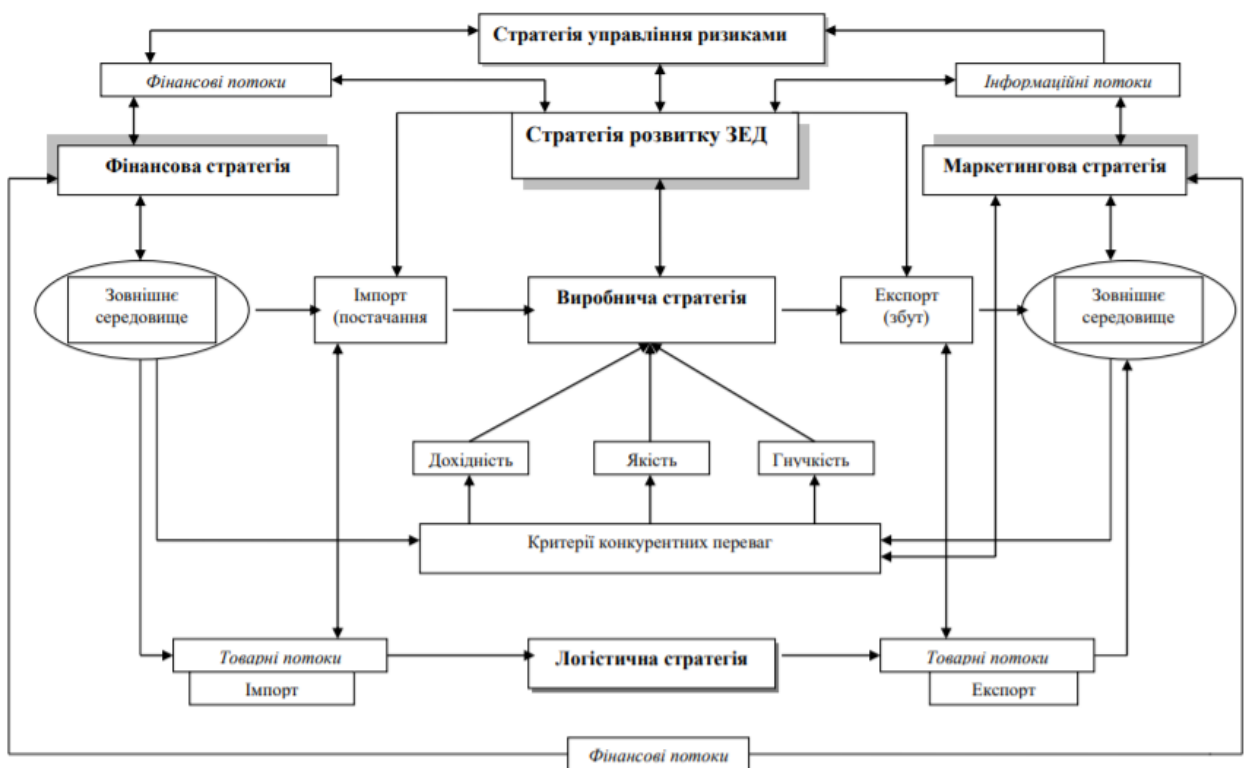


Рис. 1.2 - Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства

Джерело: [14]

Відповідно до рис. 1.2 системний підхід до формування стратегії передбачає комплексне бачення функціонування підприємства, як складної динамічної, соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Цей метод заснований на класичних філософських уявленнях про значущість раціональних обґрунтувань і цінності аналізу, зовнішнє середовище розглядається значно ширше, у контексті виробничих, соціальних, політичних, економічних, культурних відносин, що суттєво ускладнює окреслення стратегічних шляхів розвитку, вимагає застосування математичних методів [14].

Проведемо аналіз, як стратегія зовнішньоекономічної діяльності співвідноситься з іншими функціональними стратегіями та виробничою стратегією підприємства.

Спільні завдання виробничої стратегії та стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності представлені на рис. 1.3.

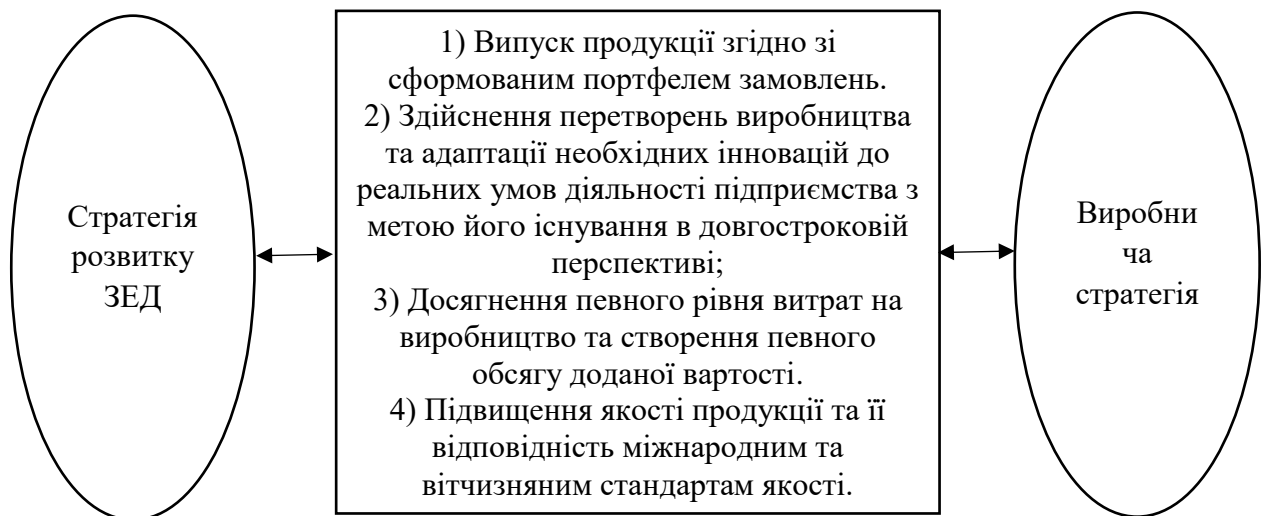


Рис. 1.3 - Спільні завдання виробничої стратегії та стратегії розвитку ЗЕД

*Джерело: складено автором на основі [12]*

У випадку, коли позиція підприємства на внутрішньому ринку слабка і виникає необхідність пошуку нових ринків, то стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності сприятиме досягненню цілей виробничої стратегії і навпаки.

В умовах впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає зростання обсягів збуту товарів на закордонних ринках та їх розширення, диверсифікацію, виникає необхідність розробки маркетингових заходів. Виділяють два підходи до формування маркетингової стратегії підприємства – диференційований (адаптація міжнародного маркетингового комплексу діяльності до потреб кожного із закордонних ринків) та глобальний (стандартизація та врахування подібності потреб різних ринків) [15].

При вирішенні завдань стратегії зовнішньоекономічної діяльності маркетингові методи набувають важливого значення, а саме:

1. Вивчення конкуренції, її рівня та інтенсивності сил, а також ринкових факторів, які мають найбільший вплив на формування конкуренції [17].

В основу методики аналізу та прогнозування рівня конкуренції покладена модель М. Портера. У ній виділяють групи факторів, що характеризують конкуренцію на ринку, кожна з яких оцінюється експертами в бальній шкалі [16].

2. Визначення конкурентоспроможності самого товару, який планується використовувати для експорту. Сюди відносять наступні етапи: обрання найбільш відповідного зразка товару як бази для порівняння; визначення набору порівняльних параметрів; розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару [17].

3. Формування позитивного іміджу підприємства на закордонному ринку [17].

В умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливе місце займає фінансова стратегія, основною метою якої є оптимізація фінансових потоків.

До спільних завдань стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності та фінансової стратегії підприємства відносять [17]:

1. Проведення міжнародних розрахунків з різними суб'єктами міжнародних економічних відносин.

2. Ефективне впровадження стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом прогнозування фінансових показників з використанням прогностичної функції експертно-аналітичної системи.

3. Визначення середнього терміну та розміру комерційного кредиту в цілому, а також за окремими країнами та групами товарів, ступеня раціональності використання коштів у звітному періоді.

4. Оптимізація обсягів експорту та імпорту (оптимізація обсягів експорту та імпорту з точки зору зменшення суми експортного відшкодування; оптимізація обсягу продукції на зовнішні ринки з точки зору врахування ризику неплатежів від закордонних контрагентів; оптимізація обсягу збуту за умови врахування валютного курсу). Головним завданням є визначення таких обсягів товарів на експорт, організація збуту яких матиме мінімальні ризики.

5. Мінімізація валютних ризиків.

6. Оцінка фінансового потенціалу підприємства, а також аналіз стабільності зовнішніх ринків та платоспроможності контрагентів.

7. Страхування. У межах стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно розробити комплексну фінансову програму, яка спрямована на мінімізацію збитків за допомогою страхування.

8. Кредитування експортно-імпортних операцій, яке відіграє важливу роль у розвитку міжнародних економічних відносин, стимулюючи додатковий попит на ринку з боку позичальників та сприяє збільшенню обсягів світової торгівлі [17].

Ризик в економічній діяльності – це об'єктивний фактор, зумовлений дією стохастичних причин і чинників, зокрема конфліктністю ситуації прийняття рішень, невизначеністю цілей та наслідків дій, відсутністю повної та об'єктивної інформації щодо процесів, які відбуваються тепер чи постануть у майбутньому [18].

При проведенні міжнародних операцій виникає багато ризиків, які зачіпають інтереси усіх суб'єктів господарювання: експортерів, імпортерів і,

звичайно ж, інвесторів. Формуючи стратегію розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно вивчити та оцінити всі ризики, які виникають у процесі діяльності на зовнішніх ринках. Тому особливо важливо розглядати стратегію управління ризиками, як одну з функціональних елементів комплексної стратегії, завдання якої, полягатиме в мінімізації цих ризиків.

Для оцінки більшості зовнішньоекономічних ризиків існує чіткий математичний механізм розрахунку та міжнародна практика страхування цих ризиків [18].

Логістична стратегія є комплексом дій, рішень, підходів до ефективного управління матеріальними, виробничими, фінансовими, інформаційними потоками для досягнення довгострокових бізнес-цілей корпорації з оптимальними затратами її ресурсів [19].

До спільних завдань стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності тв логістичної стратегії підприємства відносять [19]:

1. Проведення аналізу реального стану системи логістичної реалізації продукції, що дає змогу виявити потенційно сильні і слабкі сторони існуючої системи у залежності від поставлених цілей, а також визначити вплив зовнішніх чинників на ефективність її функціонування. На підставі отриманої інформації менеджери вищої ланки підприємства розробляють альтернативні варіанти логістичних систем.

2. Організація транспортних перевезень. Найбільший відсоток накладних витрат ЗЕД становлять транспортні перевезення (здебільшого 20-40% від ціни товару). Їх обсяги залежать від термінів Інкотермс [19].

Досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови врахування та виконання завдань кожної функціональної частини стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Внаслідок диверсифікації ринків збуту підприємства, у перспективі, кожна з частин матиме різну вагу. Це залежить від особливостей кожної країни-партнера.

### **1.3 Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Стратегія розвитку ЗЕД підприємства повинна формуватися таким чином, щоб продукція чи послуга мала високі конкурентні якості протягом тривалого часу. Необхідно встановити чітке уявлення про стратегію розвитку підприємств на зовнішніх ринках, визначити економічну природу, принципи, компоненти даної стратегії і рівні її розвитку [20].

Період стратегічного планування підприємства залежить від виду продукції, галузі у якій здійснює свою діяльність, плинності змін зовнішнього середовища [21].

Втілення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це дуже складний і важливий процес, який поділяється на дві основні стадії: формування (розробка) стратегії та її реалізація. У загальному вигляді формування стратегії – це процес, який передбачає ухвалення управлінських рішень про те, чим підприємство повинне займатися, а реалізація – практичне виконання запланованих дій. На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей та розробка стратегічних планів для їх досягнення [22].

Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства насамперед залежить від оптимально спланованої та організованої роботи щодо виходу на іноземні ринки та забезпеченні конкурентоспроможності товарів/послуг підприємства на них, що здійснюється за допомогою певних етапів, на кожному з яких вирішуються конкретні завдання [22]. У табл. 1.4 наведено послідовність основних етапів розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Слід наголосити, що зміст та кількість етапів розробки стратегії стосовно розвитку зовнішньоекономічної діяльності можуть істотно змінюватися у залежності від конкретних умов, факторів і чинників.

Таблиця 1.4.

### Етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№ етапу	Етапи
1	Визначення передумов та встановлення стимулів щодо розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2	Виділення та аналіз чинників, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3	Аналіз ролі держави у веденні підприємством зовнішньоекономічної діяльності.
4	Обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення мети.
5	Аналіз власних можливостей підприємства.
6	Визначення географічно-територіальних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7	Вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства серед альтернативних.
8	Впровадження та реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
9	Контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Етап №1. Визначення усіх допустимих передумов та встановлення стимулів та критеріїв щодо розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

До передумов можна віднести [23]:

- стадію розвитку підприємства на даному етапі;
- бажання та потенційні можливості освоєння нових ринків та/або удосконалення зовнішньоекономічних зв'язків;
- вже існуюча, а також найбільш ймовірна конкуренція у майбутньому на даному ринку;
- доступність до маркетингової інформації [23].

До стимулів можна віднести [23]:

- максимізацію прибутку підприємства за рахунок його виходу на нові зовнішні ринки та розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- забезпечення економічного зростання у довгостроковому періоді;

- закупівля новітніх технологій, обладнання, сировини, комплектуючих, а також залучення робочої сили;
- модернізація виробництва та процесу управління на підприємстві, а також зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на зовнішньому ринку шляхом залучення іноземних інвестицій [23].

Етап №2. Виділення та аналіз можливих чинників (див. рис.1.4), які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

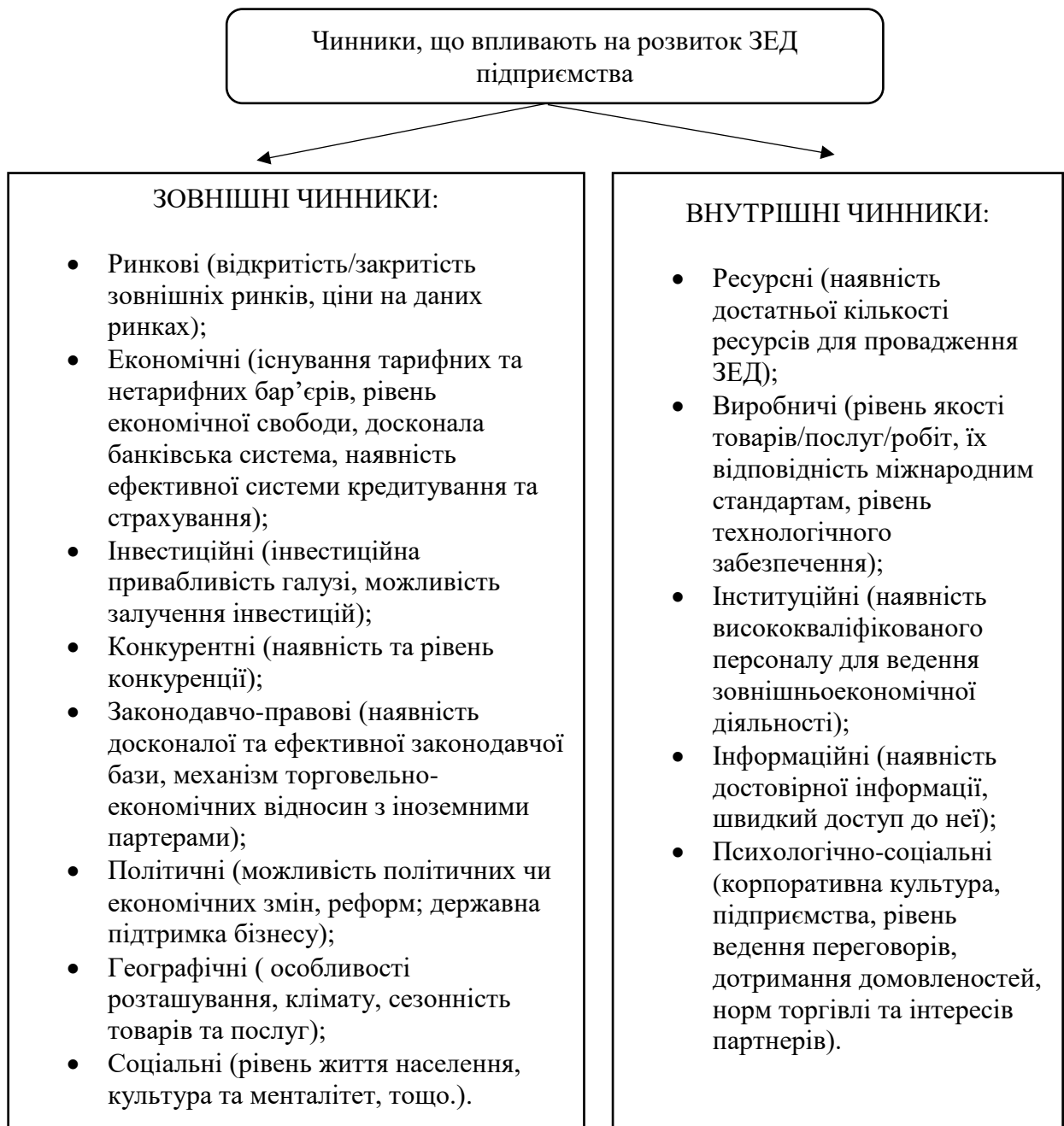


Рис. 1.4 – Чинники розвитку ЗЕД підприємства

*Джерело: складено автором на основі [23]*

Етап №3. Розгляд і аналіз ролі державного регулювання для ведення підприємством зовнішньоекономічної діяльності.

Він визначається необхідністю вивчення різних нормативно-правових документів, які регламентують та регулюють зовнішньоекономічну діяльність. До них відносять [24]:

- міжнародні угоди з торгово-комерційної діяльності;
- угоди між країнами-партнерами;
- постанови Кабінету Міністрів України та накази Президента України;
- чинні міжнародні, регіональні, національні стандарти, які регламентують відповідні техніко-економічні показники якості продукції підприємства, а також перспективні норми та стандарти, введення яких лише заплановано;
- нормативні акти (НБУ, Державної митної служби, Міністерства фінансів та ін.);
- урядові постанови, законодавчі акти та інші нормативно-правові документи, які визначають вимоги до продукції у тих країнах, до яких плануються поставки;
- посібники, журнали, регламенти, різні матеріали контрагентів, які містять вимоги до товарів/послуг, які вони хочуть та планують закупити;
- результати дослідження кон'юнктури ринків, а також довгострокові тенденції їх розвитку [24].

Етап №4. Обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення основної мети, яка повинна бути спрямована на успішне її здійснення з урахуванням зовнішніх чинників економічного росту.

Шляхи та цілі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

**Шляхи та цілі здійснення зовнішньоекономічної діяльності  
підприємства**

Шляхи здійснення ЗЕД підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- імпортно-експортні поставки товарів, послуг, капіталу чи робочої сили;</li> <li>- вихід на новий зовнішній ринок;</li> <li>- валютно-фінансові та кредитні операції;</li> <li>- коопераційні угоди (ліцензування, франчайзинг);</li> <li>- партнерство;</li> <li>- міжнародний маркетинг;</li> <li>- моніторинг національної економічної політики та господарських зв'язків;</li> <li>- аутсорсинг та інші напрямки здійснення зовнішньоекономічної діяльності, передбачені законодавством України.</li> </ul>
Цілі здійснення ЗЕД підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>- зменшення комерційного та інших ризиків;</li> <li>- зниження виробничих витрат та витрат на одиницю продукції;</li> <li>- подовження життєвого циклу підприємства, технологій, товарів;</li> <li>- ведення зовнішньоекономічної діяльності на засадах Індустрії 4.0;</li> <li>- модернізація та розширення виробничих ресурсів;</li> <li>- розширення виробництва, збільшення доходу за рахунок нових зовнішніх ринків;</li> <li>- підвищення техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції;</li> <li>- економія за рахунок заміни сировини чи вдосконалення обладнання;</li> <li>- збільшення валютних ресурсів підприємства та ін.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [25, 26]*

Слід наголосити, що вибір напрямку здійснення ЗЕД залежить від конкретної спеціалізації підприємства, його фінансового становища, механізму державного регулювання, форми власності та інших факторів.

Етап №5. Дослідження та детальний аналіз власних можливостей (внутрішніх та зовнішніх) підприємства.

До внутрішніх відносять [27]:

- аналіз експортно-імпортних можливостей підприємства;
- господарський аналіз показників ефективності діяльності підприємства;

- фінансовий аналіз підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності товарів/послуг;
- система менеджменту на підприємстві та її можливість розвитку в напрямку ЗЕД;
- кваліфікація персоналу підприємства, його потенціал і можливість залучення до зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також стиль та моделі поведінки керівництва [27].

До зовнішніх відносять [27]:

- дослідження інфраструктури обраних зовнішніх ринків та макроекономічного середовища;
- детальний аналіз конкурентного середовища;
- дослідження кон'юнктури ринку, прогнозування її зміни у коротко/середньо/довгостроковому періоді;
- портфельний аналіз підприємства на зовнішньому ринку за допомогою матричного аналізу [27].

При проведенні матричного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства здебільшого користуються наступними матрицями [28]:

- матриця BCG (аналіз темпів частки і росту ринку);
- матриця GEM (аналіз порівняльної конкурентоспроможності й привабливості ринку);
- матриця ADL (аналіз життєвого циклу галузі й відносного положення на ринку);
- матриця Shell/DPM (аналіз привабливості ресурсоемної галузі у залежності від рівня конкурентоздатності) [28].

Етап №6. Визначення географічно-територіальних пріоритетів стосовно розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тут враховується потенціал іноземного контрагента, наявність спільних кордонів країн, національних інтересів партнерів, схожість етнічних груп, логістична система та ін. [22].

Етап №7. Вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства серед альтернативних.

Отже, на цьому етапі розробляються стратегічні альтернативи щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства й дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються та підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість і робиться відбір найбільш оптимальної для конкретних умов стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [22].

Якщо в процесі оцінки виявиться, що обрана стратегія не відповідає очікуваним результатам, то зі списку альтернативних стратегій обирають іншу найбільш прийнятну й оцінюють потім вже її. Тобто, такий спосіб, допомагає мінімізувати ризики обрання неправильної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У міжнародній практиці виділяють три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування, кожна з яких має свої особливості [29].

Існують різні види експортної стратегії, які може обрати підприємство при веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегії за характером ринкової поведінки представлені в табл. 1.6.

*Таблиця 1.6.*

### **Стратегії за характером ринкової поведінки**

№	Назва стратегії	Характеристика
1	Стратегія інтернаціоналізації	Освоєння нових, закордонних ринків з використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають на місцях, у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировину.
2	Стратегія диверсифікації	Освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області.
3	Стратегія сегментації	Поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами та послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтінків.

*Джерело: [30]*

За характером ринкової поведінки виділяють наступні стратегії [30]:

- стратегії проникнення або розширення на зовнішні ринки (до них відноситься: стратегія розширення границь ринку, стратегія активної експансії, стратегія лазерного променя, стратегія наступу, стратегія «нагромидження бойового спорядження», стратегія «завоювання плацдарму», стратегія «фронтального штурму», стратегія «граблі»);
- стратегії збереження закордонних ринків (стратегія «кріпосної оборони», стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розробки нового товару, стратегія «утримання периметра оборони», стратегія «бій в ар'єргарді», стратегія «партизанської війни», стратегія диверсифікованості);
- стратегії лідерства (стратегія лідера, стратегія челенджера, стратегія нішера);
- вимушені стратегії (стратегія послідовника, стратегія виживання, стратегія відступу) [30].

Етап №8. Впровадження та реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Саме на цьому етапі готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Потім, на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Далі, розробляються оперативні плани та проекти, розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління [22].

Відбувається реалізація обраної стратегії, а також її впровадження на підприємстві в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві та зовнішньому середовищі. Для ефективної реалізації обраної стратегії необхідно розставити пріоритети, виокремити найбільш складні та значимі аспекти, розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та приділити найбільшу увагу саме основній діяльності, поступово впроваджувати стратегію в усі напрямки діяльності, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі, тому вони в

процесі реалізації загальної стратегії самостійно будуть змінюватися відповідно з обраним напрямком зовнішньоекономічної діяльності підприємства [22].

Етап №9. Контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінка її ефективності.

На даному етапі для забезпечення своєчасного та ефективного реагування на будь-які зміни умов господарювання здійснюється постійний контроль за поточною ситуацією внутрішнього та зовнішнього середовища. Окрім того, на дев'ятому етапі здійснюється облік відхилення від поставлених цілей, корегування діяльності та формування плану дій у непередбачених, мінливих умовах [22].

Отже, особливістю стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства є безперервний циклічний характер, згідно з яким відбувається постійне коригування планів відповідно до заданих цілей з врахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Також потрібно розуміти, що перед підприємством, у результаті формування системи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, може виникнути визначальна проблема, яка полягає у відсутності технології розробки стратегії підприємства на основі результатів стратегічного аналізу. Це пов'язано з тим, що жодна відома практика чи методика не забезпечить того, що підприємство, в особах його управлінців, буде використовувати найоптимальнішу чи найефективнішу стратегію розвитку ЗЕД: виходу на новий зовнішній ринок та закріплення на ньому. Для кожного суб'єкта господарювання цей процес розробки та реалізації стратегії розвитку ЗЕД індивідуальний. Тому управлінці повинні самостійно вміти формувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності на основі результатів стратегічного аналізу, виходячи з особливостей підприємства. Для цього менеджери підприємств, різних суб'єктів господарювання ЗЕД, повинні вміти приймати ефективні стратегічні рішення відповідно до умов мінливого зовнішнього середовища.

## Висновки до розділу 1

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це план його розвитку щодо діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій, та є однією із складових його загальної стратегії. Також – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. При формуванні такого комплексу рішень мають враховуватися можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин.

Маючи на меті ведення зовнішньоекономічної діяльності, підприємства обирають одну з відомих стратегій виходу на зовнішні ринки, які, зазвичай, перетворюються на тактику, мета якої – одержання максимального прибутку у мінімальний період. Саме після досягнення цієї мети повинна вступати у дію стратегія розвитку діяльності підприємства за межами держави. Її основою має стати укріплення позицій промислових підприємств на внутрішніх та особливо на зовнішніх ринках, що не тільки не втрачає свого значення, але й набуває особливого змісту.

Формування стратегії підприємства є процесом розробки зовнішньоекономічних стратегій розвитку різних рівнів. Першим і головним етапом у плануванні стратегії є формулювання місії, де визначаються пріоритетні цінності, цілі та напрями діяльності; проводиться ретельний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення зовнішньоекономічної діяльності; визначення стратегічних цілей, окреслення стратегічних і тактичних завдань та складання оперативних планів, а також розробка загальної схеми управління діяльністю підприємства. Керівництво організації може самостійно обрати модель стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності й застосовувати для цього будь-які прийоми.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ТОВ «XXX»**

**2.1 Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «XXX»**

Підприємство ТОВ «XXX» працює з 1998 р. і нині є одним з лідерів у виробництві касової стрічки, факс-паперу, паперових рулонів для принтера. До речі, компанія представляє на ринку касову стрічку будь-якої модифікації для всіх відомих моделей касових апаратів, стрічку для банкоматів та іншого спеціалізованого обладнання, одношарову та багатошарову чекову стрічку, самоклеючі ролики для ваг тощо. Завжди в наявності паперова широкоформатна продукція, зокрема папір для інженерних та графічних робіт тощо. У будь-який момент фірма має можливість забезпечити клієнта папером необхідного розміру – від формату А0 чи А1... до А10. Також товариство пропонує папір різного ґатунку для друку на ролевих та листових машинах: папір газетний, офсетний, самокопіювальний, термопапір, крафт папір, крейдований папір в рулонах будь-якого формату та щільності [31].

Підприємство ТОВ «XXX» працює за такими напрямками діяльності [31]:

- офсетний друк: виготовлення бланків, книг ОРО, журналів на замовлення, візиток, листівок, буклетів та ін.;
- виготовлення представницької продукції з фірмовим логотипом: бланки, конверти, блокноти, телефонні книги, квартальні календарі та ін.;
- тиражування: чорно-білі листівки, оголошення, прайс-листи;
- оперативна поліграфія: виготовлення та друк візиток, листівок, конвертів, наклейок та інше;
- виготовлення книг у твердій і м'якій палітурці, брошур та ін.;
- усі види палітурних робіт;

– додрукарська підготовка макетів [31].

Основні відомості про ТОВ «ХХХ» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

### Основні відомості про підприємство

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ХХХ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	25394112
Юридична адреса	Україна, 04073, місто Київ, ВУЛ.КУРЕНІВСЬКА, будинок 2-Б
Веб сторінка	www.ukrpaper.com.ua
Види економічної діяльності	Основний: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</li> </ul> Інші: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17.11 Виробництво паперової маси</li> <li>• 17.12 Виробництво паперу та картону</li> <li>• 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари</li> <li>• 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення</li> <li>• 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів</li> <li>• 17.24 Виробництво шпалер</li> <li>• 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону</li> </ul>
Дата державної реєстрації	27.01.1998
Зареєстрований статутний капітал	18 500 000,00 грн
Середня кількість співробітників	330

*Джерело: складено автором на основі [31-43]*

Серед клієнтів товариства як роздрібні, так і оптові корпоративні підприємства. Окрім реалізації продукції на теренах України, підприємство ТОВ «ХХХ» здійснює експортні поставки в Молдову, Казахстан, Грузію. Завдяки постійному вдосконаленню асортименту продукції, розширенню бази клієнтів, уже 2001 року підприємство ТОВ «ХХХ» вийшло на провідні позиції в Україні з продажу паперу для офісу, перфорованого паперу, касової стрічки [31].

У 2007 р. підприємство ТОВ «XXX» розпочало виробництво термоетикетки. Завдяки ефективному управлінню, чіткій організації всіх ланок структури уже сьогодні товариство стало одним із лідерів у цьому сегменті ринку [31].

На незаповнену нішу на ринку натрапили працівники компанії, коли розпочали продаж касової стрічки кінцевому споживачеві – великим магазинам, торговим фірмам. Виявилось, що є необхідність комплексного забезпечення фірм паперово-біловими, канцелярськими, зрештою господарськими товарами, побутовою хімією, поліграфічною продукцією, витратними матеріалами для оргтехніки тощо. Відтак, із 2002 р. підприємство ТОВ «XXX» пропонує своїм клієнтам широкий асортимент канцелярських товарів для офісу, поліграфічної продукції, побутової хімії, господарчих товарів, витратних матеріалів для оргтехніки. Зокрема, і досі компанія є чи не єдиною на ринку комплексного обслуговування споживачів [31].

Від початку компанія була націлена на розширення клієнтської бази шляхом створення філій в усіх регіонах держави. Нині вже відкрито 23 філії майже в усіх обласних центрах України, що значно покращило зручність роботи з клієнтами, серед яких великі корпоративні банки, бюджетні організації тощо [31].

Із 2011 р. підприємство ТОВ «XXX» є офіційним представником-реселлером концерну Mondi (Австрія) на ринку України. Відтак компанія представляє форматний папір під торговою маркою IQ, кольоровий папір IQ, спеціальні види паперів під торговою маркою DNS. Папір IQ, який виготовляється компанією «Монді», розроблявся з урахуванням великого спектру потреб сучасного високотехнологічного офісу. Тому він підходить для принтерів усіх модифікацій та копіювальних апаратів і забезпечує чудові результати на всіх видах техніки [31].

Також компанія ТОВ «XXX» є офіційним представником торгових марок канцелярського приладдя провідних імпортерів України, зокрема:

BUROMAX, UNI, AXENT, DELTA BY AXENT, CENTROPEN, EDDING, SKIPER, ECONOMIX, OPTIMA. Це дозволяє насамперед кінцевому споживачу отримати широкий вибір канцелярських товарів високої якості [31].

З 2012 р. ТОВ «XXX» ексклюзивно пропонує на ринку України папки-реєстратори компанії Korona Lochovice s.r.o «Korona» (Чехія). Цей виробник папок-реєстраторів є одним із найбільших у Європі. Продукція фірми має значний попит завдяки застосуванню останніх технологічних досягнень і високих вимог до якості при виробництві [31].

Окрім цього, компанія ТОВ «XXX» також уважно формує асортимент товарів побутової хімії, засобів для прибирання, санітарно-гігієнічних засобів, одноразового посуду. Пропонує тільки якісну продукцію відомих торгових брендів, що відповідає встановленим державним стандартам і має всі необхідні сертифікати якості [31].

Компанія ТОВ «XXX» завжди рада співпраці як з невеликими, так і великими організаціями, і готова надати широкий асортимент товарів та забезпечити сервіс на високому рівні. При цьому товариство пропонує: лояльні ціни, гнучку систему знижок, зручну схему оплати, високу якість товарів, доставку та відвантаження замовлення в будь-якому регіоні України, оперативність у виконанні замовлень, постійну наявність товарів на складі, а головне – приємну співпрацю з висококваліфікованим персоналом [31].

Стратегія підприємства – підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення своєї діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної. Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у підприємства є можливість розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові як вітчизняні, так і закордонні ринки.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

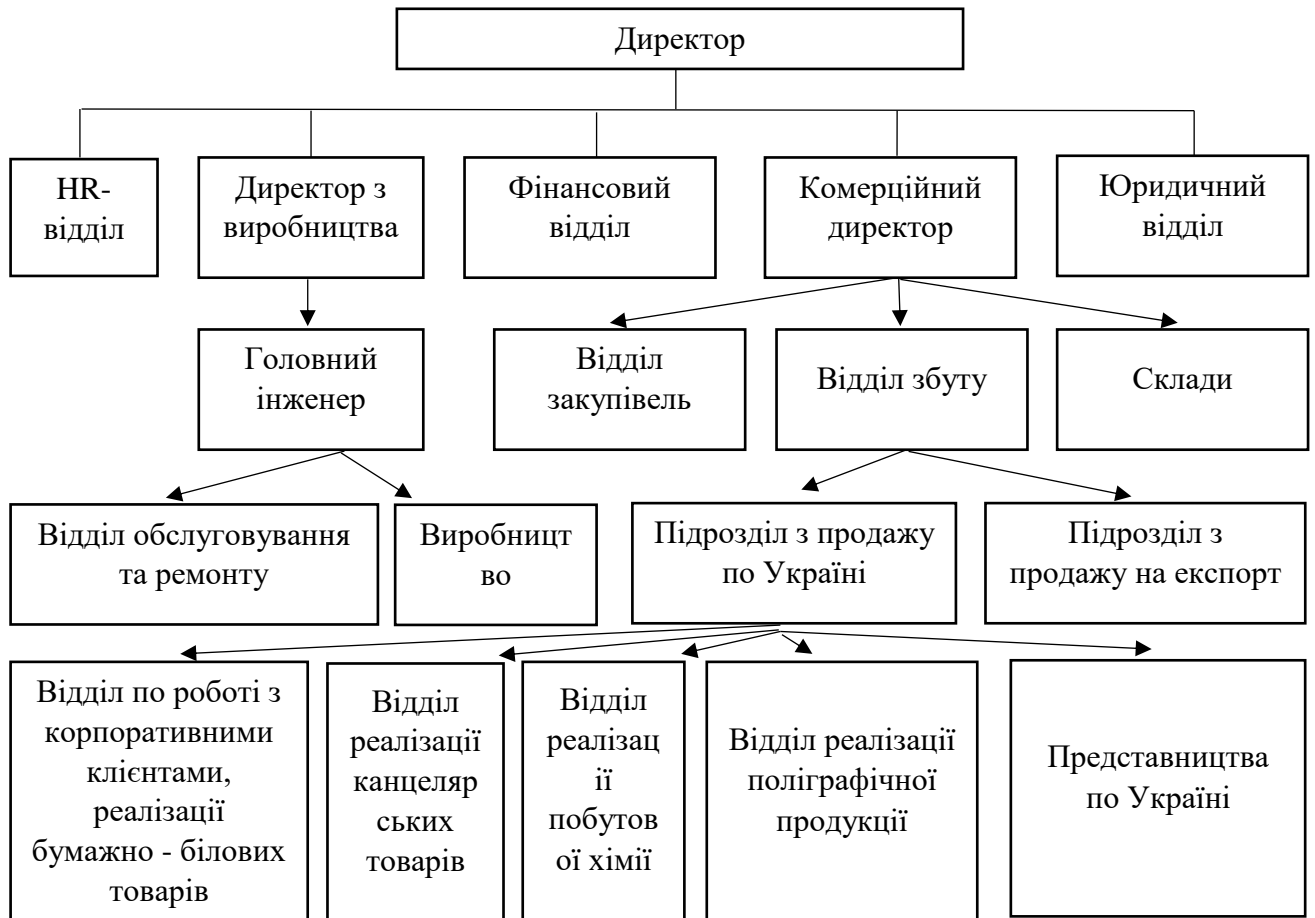


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «XXX»

*Джерело: складено автором на основі [31-43]*

Отже, досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру, основними недоліками якої є: високі вимоги до керівників, перевантаження інформацією, відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, невідповідність до зростаючих вимог сучасного суспільства [44].

Але також вона має ряд переваг: чіткість і простота взаємодії, відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу [45].

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «XXX» представлений у табл. 2.2, а графічне відображення на рис. 2.2.

Таблиця 2.2.

**Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ХХХ» на початок та кінець 2020р.,  
тис. грн.**

Показник	2020 поч.	2020 кін.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	21414	17723	-3691	-17,24
Запаси	72986	85060	12074	16,54
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	81922	94855	12933	15,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	8906	23182	14276	160,3
Гроші та їх еквіваленти	78019	42686	-35333	-45,29
ОБОРОТНІ АКТИВИ	244292	246450	2158	0,88
АКТИВИ	265706	264173	-1533	-0,58

*Джерело [32]*

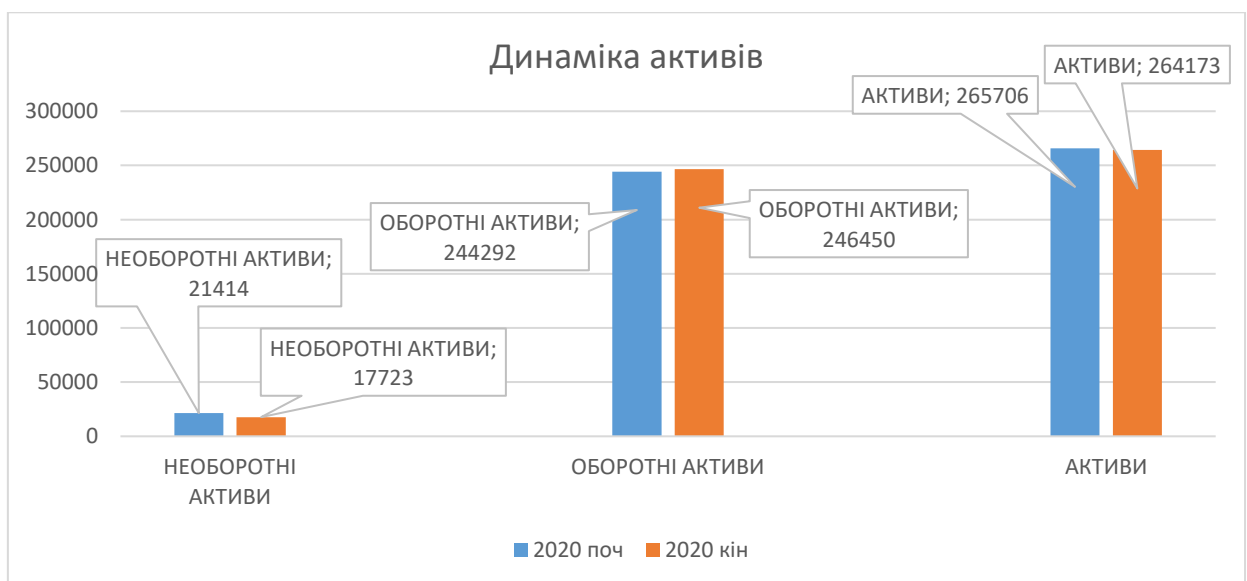


Рис. 2.2 – Динаміка активів підприємства

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.2*

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 0,58%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням необоротних активів (на 17,24%).

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «ХХХ» представлений у табл. 2.3, а графічне відображення на рис. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)**

**«ТОВ «ХХХ» на початок та кінець 2020р., тис. грн.**

Показник	2020 поч.	2020 кін.	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	140639	149150	8511	6,05
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	159142	167653	8511	5,35
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
Векселі видані	30571	27492	-3079	-10,07
товари, роботи, послуги	44947	38849	-6098	-13,57
Інші поточні зобов'язання	21572	19954	-1618	-7,5
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	106564	96520	-10044	-9,43
<b>БАЛАНС</b>	<b>265706</b>	<b>264173</b>	<b>-1533</b>	<b>-0,58</b>

*Джерело [32]*



Рис. 2.3 – Динаміка пасивів підприємства

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.3*

Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням короткострокових зобов'язань (на 9,43%). Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя

власників. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Одним з найбільш важливих критеріїв оцінки господарської діяльності підприємства є правильне визначення його майнового стану, для аналізу якого розраховуються коефіцієнти зносу та оновлення основних фондів. Ця група показників вказує на стан та ефективність формування майна підприємства, в основному виробничих активів. Дозволяє оцінити передбачуваність та послідовність політики управління основними фондами, іншими активами підприємства. Дані показники представлено в табл. 2.4, а їхня динаміка – на рис. 2.4.

Таблиця 2.4.

**Показники майнового стану підприємства за 2018-2020р.р.**

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,47	0,54	0,65	0,07	14,1	0,11	21,2
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,48	0,87	1,08	0,40	83,7	0,21	24,0

*Джерело: розраховано за даними [32]*

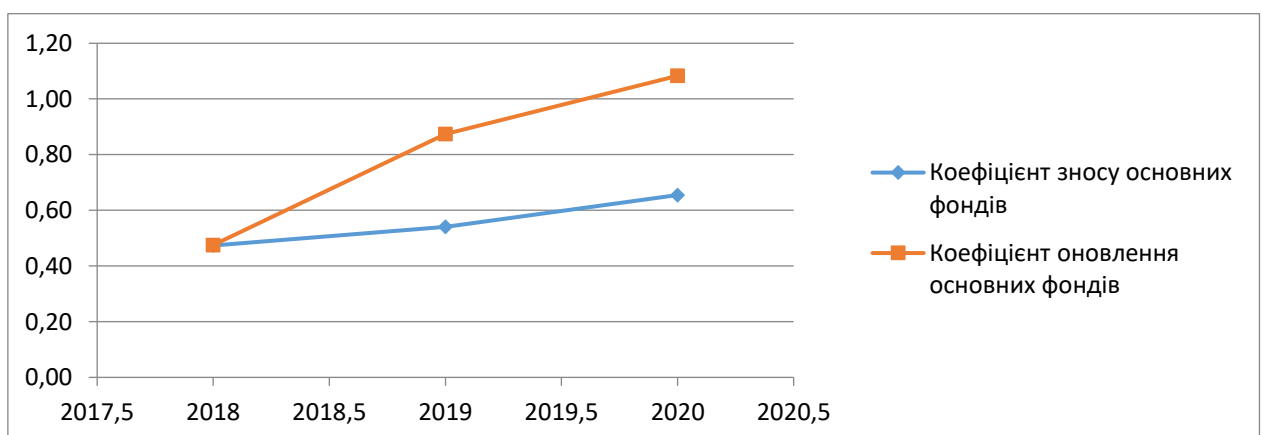


Рис. 2.4 – Динаміка показників майнового стану підприємства

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.4*

Коефіцієнт зносу основних фондів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних фондів і рівний відношенню суми зносу до первісної вартості основних фондів [46]. За 2018-2020р.р. спостерігаємо його підвищення з 0,47 у 2018р. до 0,54 у 2019р. (збільшився на 14,1%) та до 0,65 у 2020р. (збільшився на 21,2 %). Відповідно до рисунка, є тенденція зростання даного коефіцієнта, яка є негативною, оскільки не свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних фондів вказує на рівень фізичного й морального оновлення основних фондів підприємства та рівний відношенню балансової вартості основних фондів на початок періоду до балансової вартості основних фондів на кінець цього періоду [46]. За 2018-2020р.р. спостерігаємо його підвищення з 0,48 у 2018р. до 0,87 у 2019р. (збільшився на 83,7%) та до 1,08 у 2020р. (збільшився на 24 %) Отже, за всі досліджувані роки коефіцієнт оновлення основних фондів має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем.

Загальна характеристика основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства наведена в табл. 2.5, а їхня динаміка – на рис. 2.5.

Таблиця 2.5.

### Основні фінансові показники підприємства

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	940000	931053	808828	-8947	-0,95	-122225	-13,13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	830000	842217	736581	12217	1,47	-105636	-12,54
Валовий прибуток	110000	88836	72247	-21164	-19,24	-16589	-18,67
Інші операційні доходи	40000	57110	27885	17110	42,78	-29225	-51,17
Адміністративні витрати	13000	12340	14298	-660	-5,08	1958	15,87
Витрати на збут	65000	66068	63779	1068	1,64	-2289	-3,46

Продовження табл. 2.5.

Інші операційні витрати	15000	18599	14026	3599	23,99	-4573	-24,59
Фінансовий результат від операційної діяльності	57000	48939	8029	-8061	-14,14	-40910	-83,59
Інші фінансові доходи	290	3278	4158	2988	1030,34	880	26,85
Інші доходи	2000	58	0	-1942	-97,10	-58	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	59290	52275	12187	-7015	-11,83	-40088	-76,69
Чистий прибуток	49000	42787	9945	-6213	-12,68	-32842	-76,76

Джерело: розраховано за даними [32]

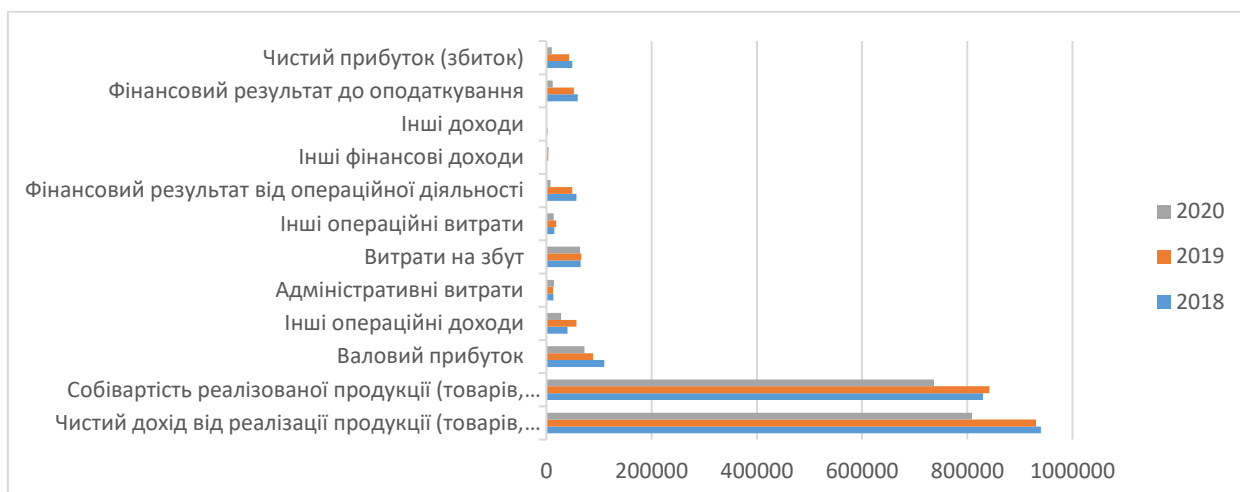


Рис. 2.5 – Динаміка основних фінансових показників підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5

Отже, відповідно до табл. 2.5 та рис. 2.5 чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ХХХ» зменшувався за досліджуваний період. У 2019р. він зменшився на 8947 тис. грн (тобто приблизно на 1%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшився на 122225 тис. грн (на 13,13%) у порівнянні з 2020р..

Собівартість реалізованої продукції також має загальну тенденцію до зниження. У 2019р. вона збільшилася на 12217 тис. грн (на 1,47%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшилася на 105636 тис. грн (на 12,54%), у порівнянні з 2020р.

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та її собівартістю, знижується за 2018-2020р.р.. У 2019р. він зменшився на 21164 тис. грн (тобто приблизно на 19,24%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшився на 16589 тис. грн (на 18,67%) у порівнянні з 2020р..

Інші операційні доходи мають неоднозначну тенденцію. У 2019р. вони збільшилися на 17110 тис. грн (на 42,78%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшилися на 29225 тис. грн (на 51,17%) у порівнянні з 2020р..

Адміністративні витрати також мають неоднозначну тенденцію. У 2019р. вони зменшилися на 660 тис. грн (на 5,08%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. збільшилися на 1958 тис. грн (на 15,87%) у порівнянні з 2020р..

Витрати на збут у 2019р. збільшилися на 1068 тис. грн (на 1,64%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшилися на 2289 тис. грн (на 3,46%) у порівнянні з 2020р..

Інші операційні витрати збільшилися на 3599 тис. грн (на 23,99%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшилися на 4573 тис. грн (на 24,59%) у порівнянні з 2020р..

Фінансовий результат від операційної діяльності має загальну тенденцію до зниження. У 2019р. він зменшився на 8061 тис. грн (тобто приблизно на 14,14%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. зменшився на 40910 тис. грн (на 83,59%) у порівнянні з 2020р., що уособлює дуже різкий скачок до спаду.

Інші фінансові доходи зростають за досліджуваний період. У 2019р. вони зросли на 2988 тис. грн (на 1030,34%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. - на 880 тис. грн (на 26,85%) у порівнянні з 2020р..

Інші доходи у 2019р. він зменшилися на 1942 тис. грн (на 97,10%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. - на 58 тис. грн (на 100,00%) у порівнянні з 2020р., тобто їх взагалі не було.

Загалом підприємство є прибутковим. Але за 2018-2020р.р. є тенденція зменшення чистого прибутку. Так у 2019р. він знизився на 6213 тис. грн (на

12,68%) у порівнянні з 2018р., а в 2020р. - на 32842 тис. грн (на 76,76%) у порівнянні з 2020р.. Таке різке зниження чистого прибутку ТОВ «ХХХ», у першу чергу, пов'язано з неготовністю підприємства до радикальних змін внаслідок світової пандемії коронавірусної хвороби.

Показники фінансового положення ТОВ «ХХХ» представлені в табл. 2.6, а їхня динаміка – на рис. 2.6.

Таблиця 2.6

### Показники фінансового положення (стану) підприємства

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	$\pm\Delta$	%	$\pm\Delta$	%
	Коефіцієнт автономії (КА)	0,54	0,40	0,37	-0,14	-25,9	-0,03
Коефіцієнт покриття (КП)	1,69	2,29	2,55	0,6	35,5	0,26	11,3537
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,17	0,73	0,44	0,56	329,4	-0,29	-39,726
Коефіцієнт оборотності (КО)	0,55	0,35	0,27	-0,2	-36,4	-0,08	-22,857

Джерело: розраховано за даними [32]

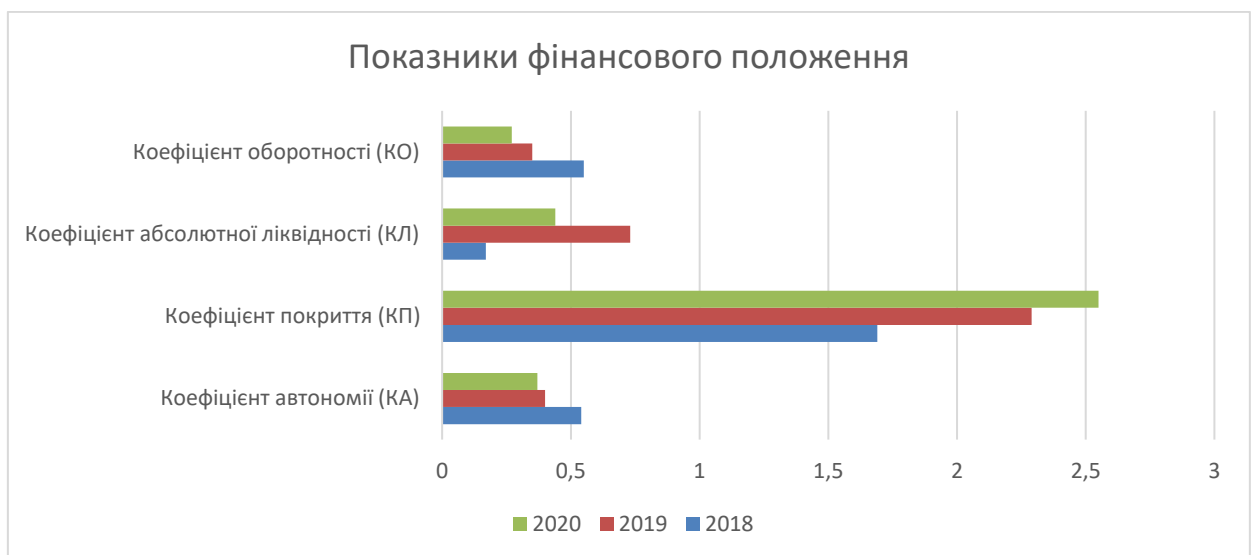


Рис. 2.6 – Динаміка показників фінансового положення підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.6

Коефіцієнт автономії розраховується як частка від ділення власних засобів підприємства на загальну суму джерел фінансування [47]. Значення

показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої - залишатися стабільною в середньо- і довгостроковій перспективі. Тому нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал. Отже, даний показник, відповідно до табл. 2.6 має загальну тенденцію до зниження, але знаходиться в допустимому діапазоні.

Коефіцієнт покриття розраховується як частка від ділення власного капіталу на загальні зобов'язання [47]. Нормативним є значення в рамках від 1 до 3, однак більш бажаним є значення 2-3. Протягом 2018-2020р.р. даний показник зростає від 1,69 до 2,55 та перебуває в нормі. Отже, оборотних активів достатньо в підприємства для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як частка від ділення грошових засобів на короткострокові зобов'язання [47]. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Відповідно до табл. 2.6 у 2019 та 2020 роках цей показник перевищував норму. Це означає, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. У такому разі ТОВ «XXX» може вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції тощо.

Коефіцієнт оборотності розраховується як частка від ділення виручки від реалізації до середньорічного залишку обігових засобів [47]. Нормативне значення показника залежить від сфери, в якій діє компанія. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження. Але, відповідно до табл. 2.6 видно, що даний показник знижується від 0,55 у 2018р. до 0,27 у 2020р.. Це говорить про те, що компанія неефективно

використовує свої обмежені ресурси. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

### Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Показник витрат на одиницю продукції (В)	0,91	0,90	0,88	-0,01	-0,67	-0,02	-2,39
Показник фондівдачі (Ф)	208,89	142,33	120,45	-66,56	-31,86	-21,88	-15,37
Рентабельність товарної продукції (РП),%	754,55	948,06	1019,53	193,51	25,65	71,47	7,54
Продуктивність праці (ПП)	2848,48	2821,37	2450,99	-27,11	-0,95	-370,38	-13,13

Джерело: розраховано за даними [32]

Показник витрат на одиницю продукції розраховується як частка від ділення валових витрат до обсягу випуску продукції [48]. Чим нижче значення даного показника, тим ефективніше підприємство використовує свої ресурси. Позитивною тенденцією за 2018-2020р.р. є його зниження з 0,91 у 2018р. до 0,88 у 2020р., хоча саме значення залишається досить високим.

Показник фондівдачі розраховується як частка від ділення обсягу випуску продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів [48]. Чим більше значення даного показника, тим ефективніше підприємство використовує свої основні фонди. Відповідно до табл. 2.7 він знижується: з 208,89 у 2018р. до 120,45 у 2020р..

Рентабельність товарної продукції розраховується як частка від ділення прибутку від реалізації до собівартості помножена на 100%, а продуктивність праці - як частка від ділення обсягу випуску продукції до середньої за списком чисельності робітників [48]. Не існує єдиного нормативного значення для даних показників. Загалом чим вони вищі, тим більш ефективним є увесь процес управління, адже ці показники формуються під впливом усієї діяльності компанії. Рентабельність товарної продукції зростає протягом

досліджуваного періоду: з 754,55 у 2018р. до 1019,53 у 2020р., а от продуктивність праці навпаки знизилась з 2848,48 у 2018р. до 2450,99 у 2020р..

Загалом підприємство має неоднозначну тенденцію показників ефективності виробничої діяльності, що є негативним результатом.

## 2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»

Що стосується зовнішньоекономічної ситуації, то ТОВ «XXX» проводить як експортні, так й імпорتنі операції. У табл. 2.8 представлені показники експортної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8.

### Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» (експорт)

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Дохід компанії від експорту, тис. грн	15000	14000	10000	-1000	-6,67	-4000	-28,57
Собівартість експортної продукції, тис. грн	13900	13100	9400	-800	-5,76	-3700	-28,24
Прибуток від реалізації експортної продукції, тис. грн	1100	900	600	-200	-18,18	-300	-33,33
Кількість контрагентів	10	10	10	0	0,00	0	0,00
Кількість операцій	20	20	15	0	0,00	-5	-25,00
Загальний дохід компанії, тис. грн	95000 0	93105 3	80882 8	-18947	-1,99	-122225	-13,13
Частка експорту в загальному доході компанії, %	1,58	1,50	1,24	-0,08	-4,77	-0,27	-17,78
Економічна ефективність реалізації експортної продукції	1,08	1,07	1,06	-0,01	-0,97	0,00	-0,46

*Джерело: розраховано за даними [33]*

Відповідно до табл. 2.8 відбувається зменшення доходу від експорту протягом досліджуваного періоду: з 15000 тис. грн у 2018р. до 10000 тис. грн

у 2020р., у загальному зменшився на 5000 тис. грн (загальна динаміка представлена на рис. 2.7). У першу чергу, це пов'язано із зниженням попиту на зовнішніх ринках, що зумовлено переведенням більшості компаній у роботу онлайн у зв'язку з епідеміологічною ситуацією у світі.



Рис. 2.7 – Дохід від експорту ТОВ «XXX» за 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2,8*

Частка доходу підприємства від експорту у загальному доході займає зовсім малу частину, менше 2% за досліджуваний період. Також йде тенденція до зниження даного показника з 1,58% у 2018р. до 1,24% у 2020р.. Економічна ефективність реалізації експортної продукції також мінімально знизилась за 2018-2020р.р. (загальна динаміка представлена на рис. 2.8).

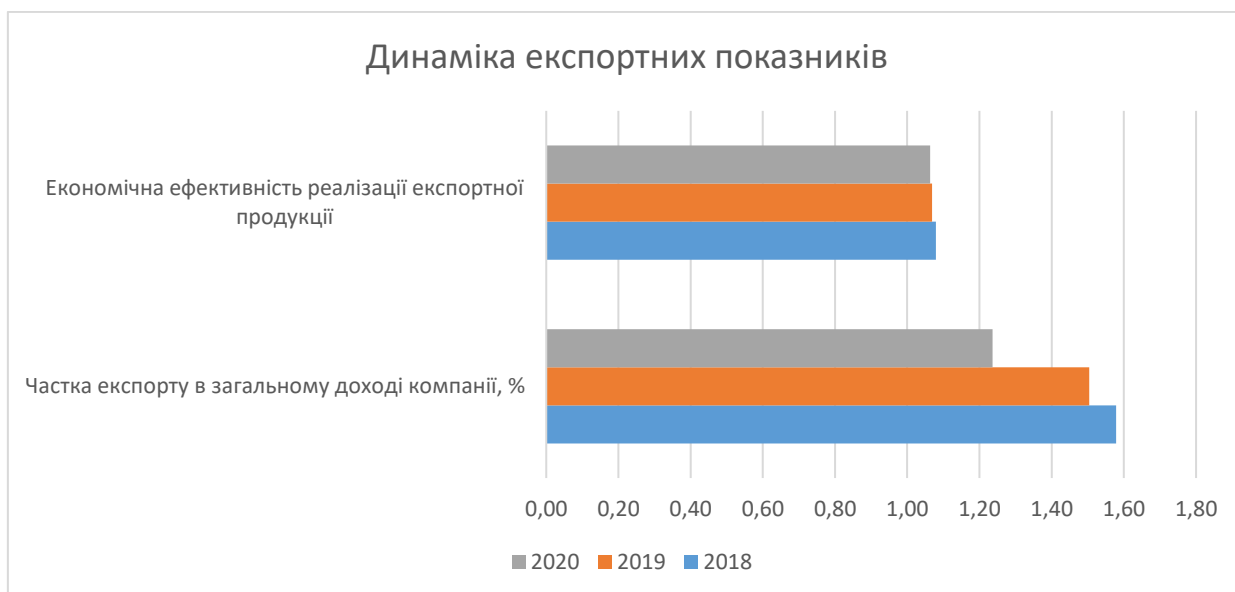


Рис. 2.8 – Динаміка експортних показників ТОВ «XXX» за 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2,8*

Скорочення кількості експортних операцій з однієї сторони обмежує ризики, що пов'язані із невдалим їх завершенням, з іншої – підприємство не може повністю розкрити свій потенціал, і як наслідок – сповільнює власний розвиток.

Географія експорту ТОВ «XXX» представлена в табл. 2.9 та на рис. 2.9.

*Таблиця 2.9.*

### Географія експорту ТОВ «XXX» за 2020р.

Країна	Дохід від експорту, тис. грн	Кількість контрагентів	Кількість операцій
Молдова	5000	3	6
Азербайджан	2500	3	4
Словенія	1400	2	2
Нідерланди	1000	1	2
Естонія	100	1	1
<b>Сума</b>	<b>10000</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

*Джерело: складено автором на основі [33]*

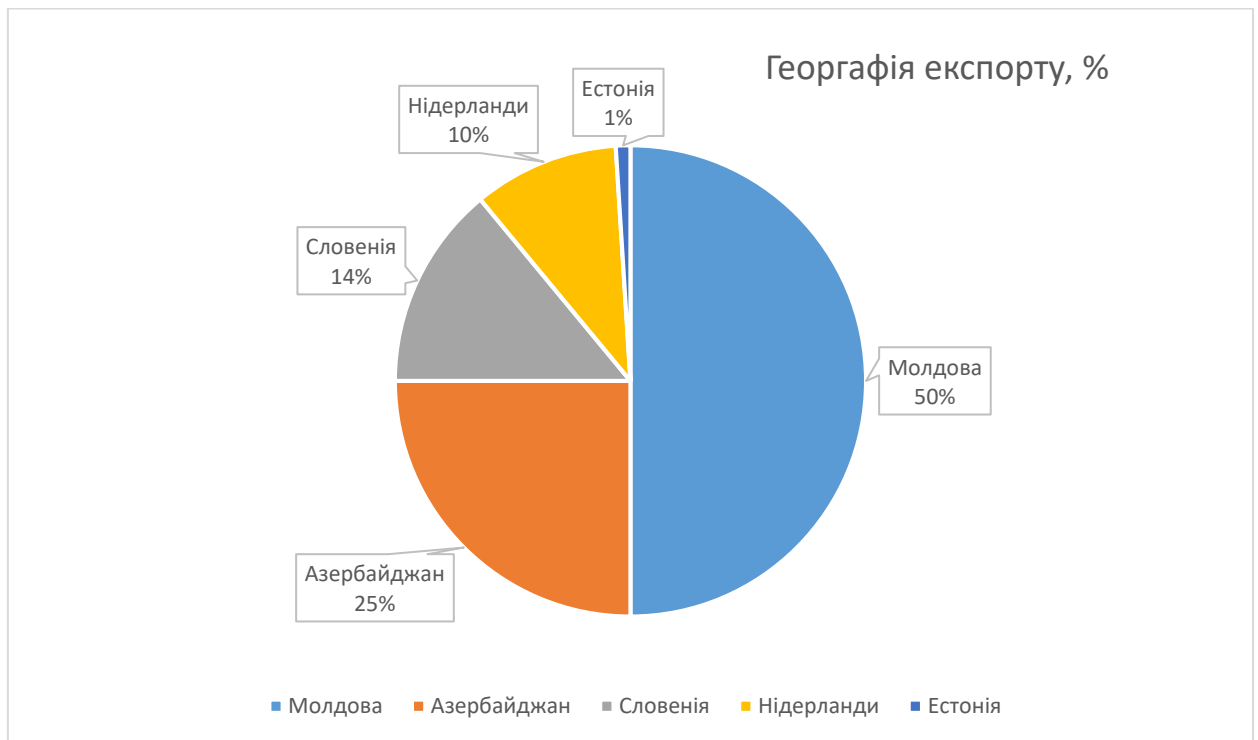


Рис. 2.9 – Діаграма відсоткового співвідношення експорту ТОВ «XXX» по країнах за 2020р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.9*

Отже, ТОВ «ХХХ» проводить експорт в такі країни, як Молдова (з нею проводиться найбільше операцій, і як наслідок отримується найбільший дохід (50000 тис. грн, 50% від усього експортного доходу)), Азербайджан (2500 тис. грн, 25%), Словенія (1400 тис. грн, 14%), Нідерланди (1000 тис. грн, 10%) та Естонія (100 тис. грн, 1%).

Категорії товарів, які експортує ТОВ «ХХХ» представлені в табл. 2.10.

*Таблиця 2.10.*

### **Категорії товарів, що експортуються за 2020р.**

№	Категорія товарів	Дохід від експорту, тис. грн	Частка в доході від експорту, %
1	Папір, картон, целюозна вата та полотна з целюлозних волокон, з покриттям, просочені, із забарвленою або декорованою поверхнею або надруковані, у рулонах або в прямокутних (включаючи квадратні) аркушах будь-якого розміру.	8400	84
2	Етикетки та ярлики з паперу або картону будь-які, надруковані або ненадруковані	1500	15
3	Конверти, листівки, поштові листівки без малюнків та поштові картки, з паперу або картону; коробки, сумки, пакувальні конверти та аналогічні вироби для пакування з паперу або картону, що містять набори паперового канцелярського приладдя	100	1
<b>Сума</b>		<b>10000</b>	<b>100</b>

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Отже, левову частину в експорті компанії ставить категорія №1 (8400 тис. грн, що становить 84% від загального обсягу експорту). Категорія №2 – 1500 тис. грн, що становить 15% та категорія №3 – 100 тис. грн, що складає всього 1%.

У табл. 2.11 представлені показники імпоротної діяльності досліджуваного підприємства, а на рис. 2.10 відображена динаміка обсягів імпорту.

Таблиця 2.11

**Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» (імпорт)**

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Обсяг імпорту, тис. грн	250000	700000	550000	450000	280	-150000	-21,43
Кількість контрагентів	40	65	40	25	162,5	-25	-38,46
Кількість операцій	700	800	850	100	114,286	50	106,25

*Джерело: розраховано за даними [33]*

Відповідно до табл. 2.11, ситуація з імпортом неоднозначна, оскільки відбувається коливання за роками. Загалом відбувається тенденція збільшення обсягу імпорту з 250000 тис. грн у 2018р. до 550000 тис. грн у 2020р. За досліджуваний період кількість операцій збільшилась при відносно стабільній кількості контрагентів. У першу чергу, це пов'язано, з важкістю планування та постійною мінливістю зовнішнього середовища.

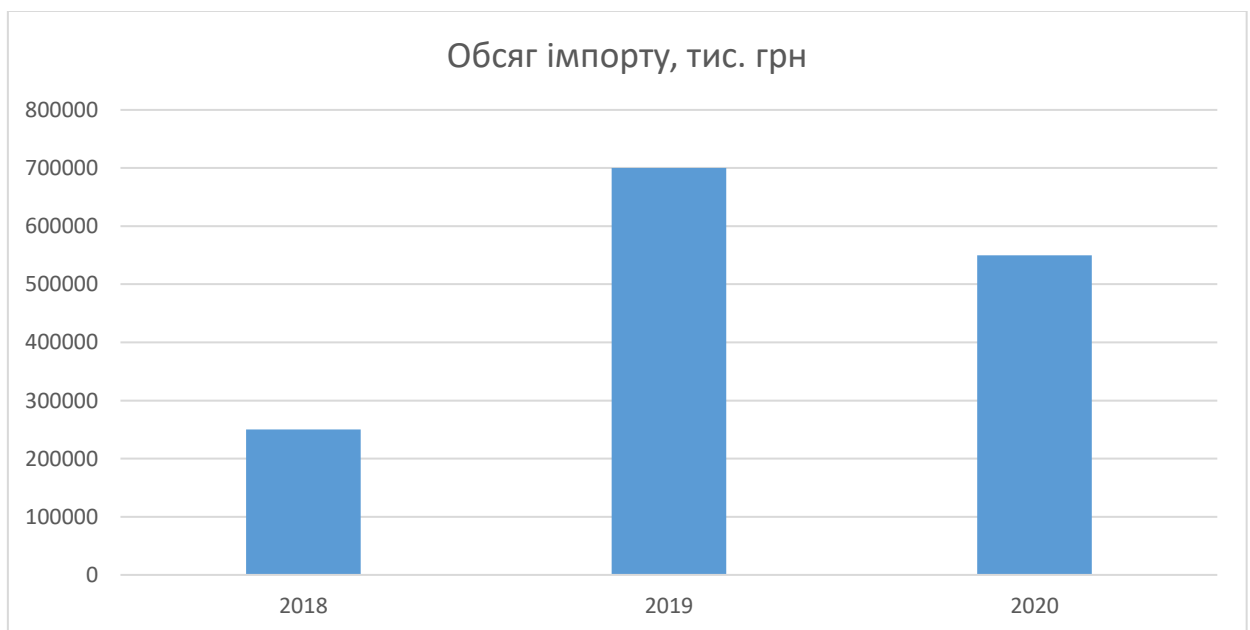


Рис. 2.10 – Обсяг імпорту ТОВ «XXX» за 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.11*

Географія імпорту ТОВ «XXX» представлена в табл. 2.12 та на рис. 2.11.

Таблиця 2.12.

## Географія імпорту ТОВ «XXX» за 2020р.

Країна	Обсяг імпорту, тис. грн	Кількість контрагентів	Кількість операцій
Фінляндія	180000	10	360
Росія	90000	7	139
Німеччина	70000	5	82
Нідерланди	69000	3	55
Австрія	50000	6	91
Польща	30000	4	25
Португалія	29000	2	55
Індонезія	14500	1	25
Південна Корея	15000	1	15
Велика Британія	2500	1	3
<b>Сума</b>	<b>550000</b>	<b>40</b>	<b>850</b>

Джерело: складено автором на основі [33]

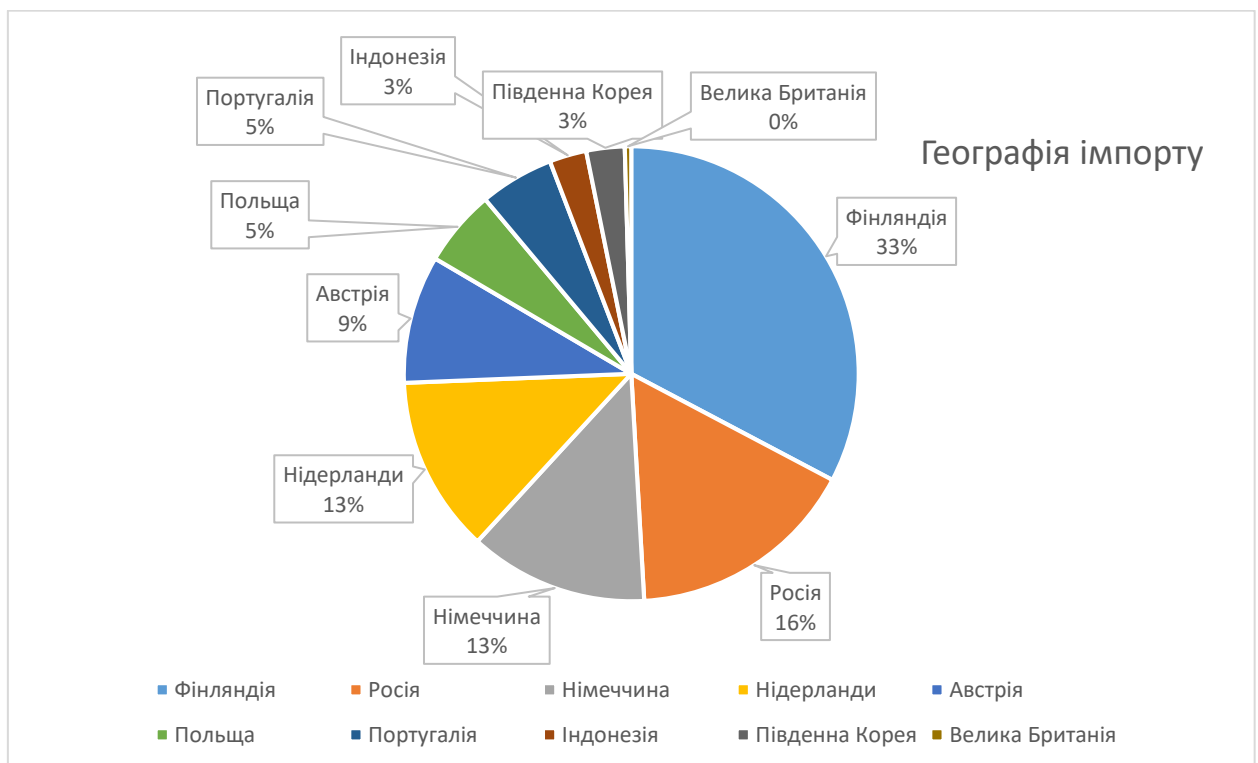


Рис. 2.11 – Діаграма відсоткового співвідношення імпорту ТОВ «XXX» по країнах за 2020р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.12

Отже, ТОВ «XXX» найбільше імпортує товарів з Фінляндії (33% від загального обсягу імпорту), Росії (16%), Німеччини (13%), Нідерландів (13%),

Австрії (9%), а також Польщі, Португалії, Індонезії, Південної Кореї та Великої Британії.

Категорії товарів, які імпортує ТОВ «XXX» представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

### Категорії товарів, що імпортуються за 2020 р.

№	Категорія товарів	Обсяг імпорту, тис. грн	Частка в імпорті, %
1	Папір та картон некрейдованих гатунків, що використовуються для письма, друку або інших графічних цілей, та неперфоровані карти і неперфоровані паперові стрічки, в рулонах або прямокутних (включаючи квадратні) аркушах будь-якого розміру; папір та картон ручного відливання.	350000	63,64
2	Папір, картон, целюозна вата та полотна з целюлозних волокон, з покриттям, просочені, із забарвленою або декорованою поверхнею або надруковані, у рулонах або в прямокутних (включаючи квадратні) аркушах будь-якого розміру.	196715	35,77
3	Папір газетний у рулонах або в аркушах	1500	0,27
4	Папір копіювальний, самокопіювальний та інший копіювальний або перебивний папір (крім паперу, включеного до товарної позиції 4809), трафарети для копіювальних апаратів та офсетні пластини з паперу, упаковані або не упаковані у коробки	850	0,15
5	Плити, листи, смужки, стрічки, плівки та інші плоскі форми з пластмаси самоклеїні, у рулонах або не у рулонах	400	0,07
6	Вали трансмісійні (включаючи кулачкові та колінчасті) і кривошипи; корпуси підшипників, підшипники ковзання для валів; зубчасті передачі та зубчасті колеса зібрані з валами; кулькові або роликові гвинтові передачі; коробки передач та інші варіатори швидкості, включаючи гідротрансформатори; маховики та шківни, включаючи поліспасти; муфти та пристрої для з'єднання валів (включаючи універсальні шарніри)	150	0,03
7	Журнали реєстраційні, бухгалтерські книги, записні книжки, книжки для замовлень, книжки для квитанцій, блокноти для листів, книжки-пам'ятки для нотаток, щоденники та аналогічні вироби, зошити, блокноти з промокальним папером, знімні переплетіння (для відривних аркушів або інші), папки, зшивачі, самокопіювальні ділові бланки, поаркушно прокладені копіювальні набори та інші канцелярські товари з паперу та картону; альбоми для зразків або колекцій та обкладинки для книжок з паперу або картону	100	0,02

Продовження табл. 2.13.

8	Папір копіювальний, самокопіювальний та інший копіювальний папір або перебивний папір (включаючи покритий або просочений папір для трафаретів, копіювальних апаратів або офсетних пластин), надрукований або ненадрукований, в рулонах або аркушах	100	0,02
9	Інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів	95	0,02
10	Інше обладнання для виробництва товарів з паперової маси, паперу або картону, включаючи різальні машини будь-якого типу	90	0,02
Сума		550000	100

*Джерело: складено автором на основі [33]*

Отже, в імпорті найбільшу частину займає категорія №1 (350000 тис. грн, що становить 63,64% від загального обсягу імпорту) та категорія №2 (196715 тис. грн, 35,77), решта – нижче 1%.

Характеристика групи показників інформаційної складової експортного потенціалу підприємства:

- наявність у підприємства власної інформаційної системи;
- є можливість доступу працівників підприємства до глобальної мережі;
- наявність у підприємства власного веб-сайту.

ТОВ «ХХХ», у зв'язку з постійним веденням експортно-імпортних операцій має відокремлений підрозділ ЗЕД, який здійснює планування, організацію, координацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства та взаємодіє з іншими відділами для забезпечення ефективної роботи в цілому. Даний підрозділ налічує 20 осіб. Кожен фахівець діє в межах своїх повноважень, взаємодіючи один з одним та виконуючи розпорядження керівника підрозділу.

Створення такої структурної одиниці як підрозділ було обумовлено наступними причинами: мінімальні витрати на створення, у порівнянні з іншими структурними одиницями для забезпечення ЗЕД; можливість задіяти вже існуючих працівників (найм нових працівників за необхідності); незначний обсяг роботи в плані організації, а також залучення набагато меншого обсягу ресурсів для цього; незначний термін його створення.

Аналіз групи показників організаційно-управлінської складової та складової трудових ресурсів експортного потенціалу ТОВ «XXX» представлений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

**Характеристика групи показників організаційно-управлінської складової та складової трудових ресурсів експортного потенціалу підприємства**

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Прибуток від реалізації експортної продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством	0,085	0,073	0,042	-0,01	-14,12	-0,03	-42,47
Продуктивність праці персоналу підприємства щодо здійснення ним експортної діяльності	44,118	41,420	30,303	-2,70	-6,11	-11,12	-26,84
Частка працівників, які займаються підвищенням своєї кваліфікації	0,353	0,385	0,424	0,03	8,97	0,04	10,30

*Джерело: розраховано за даними [33, 49]*

Отже, прибуток від реалізації експортної продукції на 1 грн. витрат на управління підприємством розраховується як відношення прибутку від реалізації експортної продукції до витрат на управління підприємством [49].

$$2018p.=1100/13000=0,085$$

$$2019p.=900/12340=0,073$$

$$2020p.=600/14298=0,042$$

Вважається, що чим менші витрати, тим ефективніша система менеджменту на підприємстві. Даний показник перебуває на низькому рівні і має тенденцію до зниження за 2018-2020р.р.

Продуктивність праці персоналу підприємства щодо здійснення ним експортної діяльності розраховується як відношення доходу від експортної діяльності до середньооблікової чисельності працівників підприємства [49].

$$2018р.=15000/340=44,118$$

$$2019р.=14000/338=41,42$$

$$2020р.=10000/330=30,303$$

Даний показник демонструє кількість експортної продукції підприємства, що припадає на одного середньо-облікового працівника. За досліджуваний період він зменшився на 13,815: з 44,118 у 2018р. до 30,303 у 2020р..

Частка працівників, які займаються підвищенням своєї кваліфікації розраховується як відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію до середньооблікової чисельності працівників підприємства [49].

$$2018р.=120/340=0,353$$

$$2019р.=130/338=0,385$$

$$2020р.=140/330=0,424$$

Даний показник вказує на рівень професійного розвитку персоналу підприємства та потенційні його можливості. Позитивним є те, що він зростає протягом 2018-2020р.р..

Динаміка відповідних показників відображена на рис. 2.12.



Рис. 2.12 – Динаміка показників організаційно-управлінської складової та складової трудових ресурсів експортного потенціалу ТОВ «XXX» за 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.14*

Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства [33-43]:

- середній вік працівників підприємства – 25-35 років;
- середній стаж працівників підприємства – 5-10 років;
- середній рівень освіти працівників підприємства - вища освіта [33-43].

### **2.3 Тенденція розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «XXX»**

Виробництво целюлозно-паперової продукції є важливим аспектом для нормального функціонування господарюючих суб'єктів, але не є основною сферою економіки України, оскільки його частка становить приблизно 1% від усієї промисловості нашої країни [50]. Тому на даний момент в Україні існує проблема повної забезпеченості усіх суб'єктів господарювання продукцією целюлозно-паперової галузі. Отже, дослідження її стану та тенденцій розвитку задля розкриття факторів та чинників, що призупиняють чи унеможливають ефективну діяльність підприємств, які функціонують у даній сфері, є досить важливим.

В Україні здійснює виробництво та переробку продукції паперово-целюлозної галузі близько 100 підприємств, які здебільшого зосереджені в Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпровській, Хмельницькій та Львівській областях [51]. У першу чергу, це зумовлено трьома основними факторами розвитку галузі [50]:

- наявність сировини;
- можливість забезпечення водою;
- можливість забезпечення електроенергією [50].

Головними виробниками у целюлозно-паперовій галузі є такі країни, як США, Японія, Канада, Швеція, Росія та Фінляндія. Найбільше експортують

такі країни, як Канада, Фінляндія, Швеція, Австрія і Норвегія. А імпортують - США, Японія, Росія та країни Західної Європи [52].

Якщо розглядати виробництво продукції целюлозно-паперової галузі по регіонах, то відсоткове відношення буде наступним: Північна Америка (39,1% від усього світового виробництва), Азія (25,5%), Західна Європа (24,6%), Латинська Америка (5,1%) [52].

Целюлозно-паперова промисловість має значні перспективи розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. По-перше, обсяги виробництва продукції целюлозно-паперової галузі у світі постійно збільшуються. По-друге, аналітики прогнозують щорічне зростання світового споживання паперово-целюлозної продукції в період до 2025 року у розмірі 2,1%. По-третє, рівень споживання паперу та картону на одну людину в Україні становить 28,2 кг/рік, що приблизно на 50% нижче від середньосвітових показників, тобто є, куди розвиватися [53].

Значення основних показників целюлозно-паперової галузі, які характеризують її стан та тенденції розвитку представлені в табл. 2.15, а їхня динаміка – на рис. 2.13.

Таблиця 2.15.

### Основні показники целюлозно-паперової галузі

Показники	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Виробництво продукції паперово-целюлозної галузі, тис.т.	1919,68	1851,77	1456,40	-67,91	-3,54	-395,37	-21,35
Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини, тис.т.	1490,89	1438,88	1280,93	-52,01	-3,49	-157,95	-10,98
Споживання продукції паперово-целюлозної галузі, тис.т.	2591,57	2536,92	1893,32	-54,64	-2,11	-643,60	-25,37

Джерело: розраховано за даними [51]

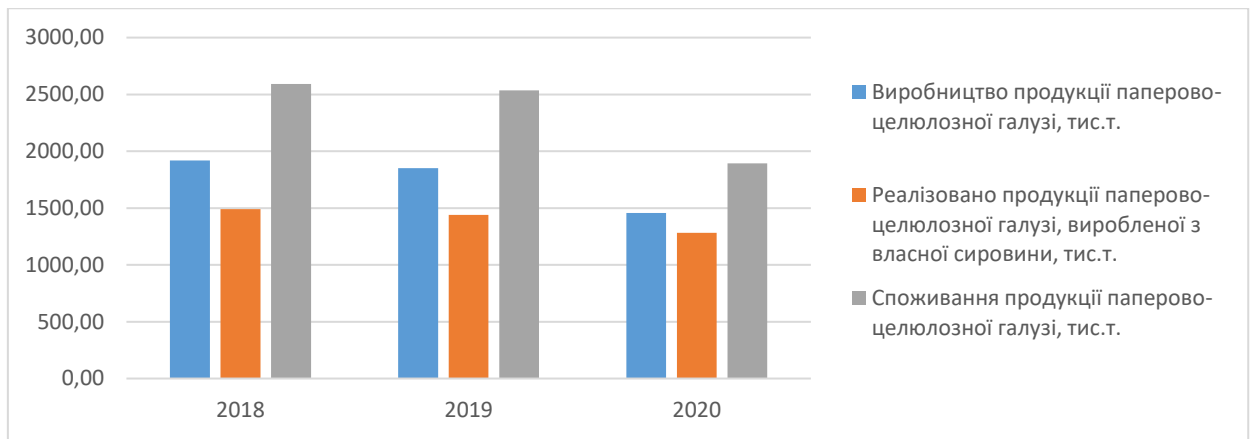


Рис. 2.13 – Діаграма основних показників целюлозно-паперової галузі за 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.15*

Відповідно до табл. 2.15 у 2020р. виробництво продукції паперово-целюлозної галузі склало 1456,4 тис. т., що на 21,35% менше, ніж у 2019р. та на 24,13% менше, ніж у 2018р.. Споживання також знизилось за досліджуваний період: з 2591,57 тис. т. у 2018р. до 1893,32 тис. т. у 2020р., тобто на 27%. Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини у 2018р. – на 1490,89 тис. т., у 2019р. – на 1438,88 тис. т., у 2020р. – на 1280,93 тис. т..

Причиною цього, у першу чергу, стало зниження попиту на дану продукцію, внаслідок світової пандемії коронавірусної хвороби та переходу більшості підприємств у режим «online». Також потрібно виокремити найбільш глобальну проблему стримування розвитку підприємств даної галузі - це фізична і моральна застарілість основних фондів. Робочий стан обладнання, що використовують підприємства у своїй діяльності, підтримується здебільшого завдяки відновлювальному ремонту та модернізації і рідше – шляхом його повної заміни. Окрім цього є проблема обмеженості ресурсів для виробництва, внаслідок якої підприємства паперово-целюлозної галузі змушені звернути увагу на альтернативні джерела сировини з недеревних рослин та на випуск таких видів продукції, що виготовляються з вторинного волокна – макулатури [53].

Але зараз суб'єкти господарювання стають усе більш залежними від поставок іноземних контрагентів. Обсяги імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів представлено в табл. 2.16, а динаміка – на рис. 2.14.

Таблиця 2.16

### Обсяг імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів

Товари	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Маса з деревини, тис. дол. США	128610,80	100058,40	96482,05	-28552,40	-22,20	-3576,35	-3,57
Папір та картон, тис. дол. США	923461,20	867517,60	809253,18	-55943,60	-6,06	-58264,42	-6,72
Друкована продукція, тис. дол. США	33097,10	35462,20	193318,03	2365,10	7,15	157855,83	445,14
Разом, тис. дол. США	1085169,10	1003038,20	1099053,26	-82130,90	-7,57	96015,06	9,57
у % до загального обсягу імпорту	1,90	1,60	2,00	-0,30	-15,79	0,40	25,00

Джерело: розраховано за даними [51]

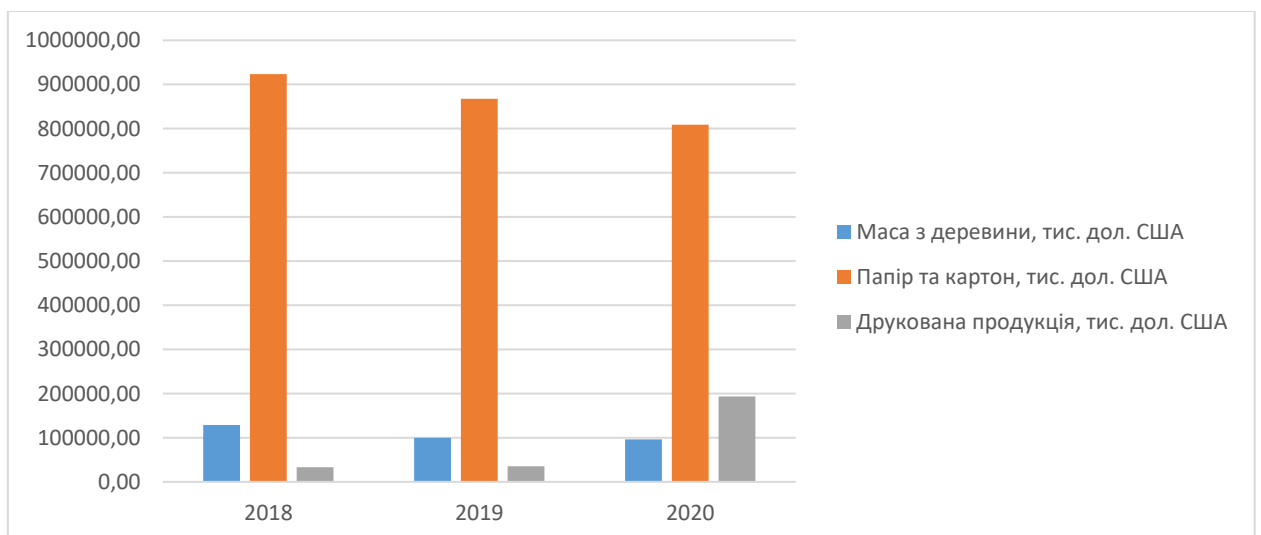


Рис. 2.14 – Динаміка обсягів імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів протягом 2018-2020р.р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.16

Відповідно до табл. 2.16 імпортовано паперу та картону в Україну в 2018р. на суму 923461,2 тис. дол. США; у 2019р. – на 867517,6 тис. дол. США; у 2020р. – на 809253,18 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2020р. на 114208,02 тис. дол. США або на 12,78% у порівнянні з 2018р..

Імпортовано масу з деревини в Україну в 2018р. на суму 128610,8 тис. дол. США; у 2019р. – на 100058,4 тис. дол. США; у 2020р. – на 96482,05 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2020р. на 32128,75 тис. дол. США або на 25,77% у порівнянні з 2018р..

Дзеркальна ситуація відбувається з імпортом друкованої продукції в Україну. У 2018р. її було завезено на суму 33097,1 тис. дол. США, у 2019р. - на суму 35462,20 тис. дол. США, у 2020р. - на суму 193318,03 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції збільшився у 2020р. на 160220,93 тис. дол. США або на 452,29% у порівнянні з 2018р..

Слід зазначити, що спостерігається сумарне збільшення обсягів реалізації даної ввізної продукції протягом досліджуваного періоду на 2%, а також зростає її частка в загальному імпорті країни: з 1,9% у 2018р. до 2% у 2020р..

Найбільшими експортерами картонно-паперової продукції до України є Індонезія та Фінляндія, які разом поставляють майже 50 % паперу, картону та виробів з них. Основною сировиною для вітчизняних підприємств галузі сьогодні є макулатура. Виходячи з обсягу вітчизняного ринку картонно-паперової продукції у 2020р. було заготовлено 680,0 тис. т макулатури, а потреба досягає майже один мільйон тонн на рік. Тому в середньому 15-20% від потреби підприємств або 150-200 тис. т макулатури на рік імпортується. Вітчизняні заготівельні організації не можуть задовольнити у повній мірі потреби виробників картонно-паперової продукції в макулатурі, оскільки рівень регенерації вторинного волокна в Україні становить 49-50%, тоді як у багатьох європейських країнах цей показник дорівнює 65-70 % [51].

Обсяги експорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів представлено в табл. 2.17, а динаміка – на рис. 2.15.

Таблиця 2.17

**Обсяг експорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів**

Товари	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	±Δ	%	±Δ	%
Маса з деревини, тис. дол. США	2457,60	3344,50	3573,65	886,90	36,09	229,15	6,85
Папір та картон, тис. дол. США	482271,30	372077,70	355227,26	-110193,60	-22,85	-16850,44	-4,53
Друкована продукція, тис. дол. США	63870,70	62290,20	44240,63	-1580,50	-2,47	-18049,57	-28,98
Разом, тис. дол. США	548599,60	437712,40	403041,53	-110887,20	-20,21	-34670,87	-7,92
у % до загального обсягу експорту	1,20	0,90	0,82	-0,30	-25,00	-0,08	-8,96

Джерело: розраховано за даними [51]

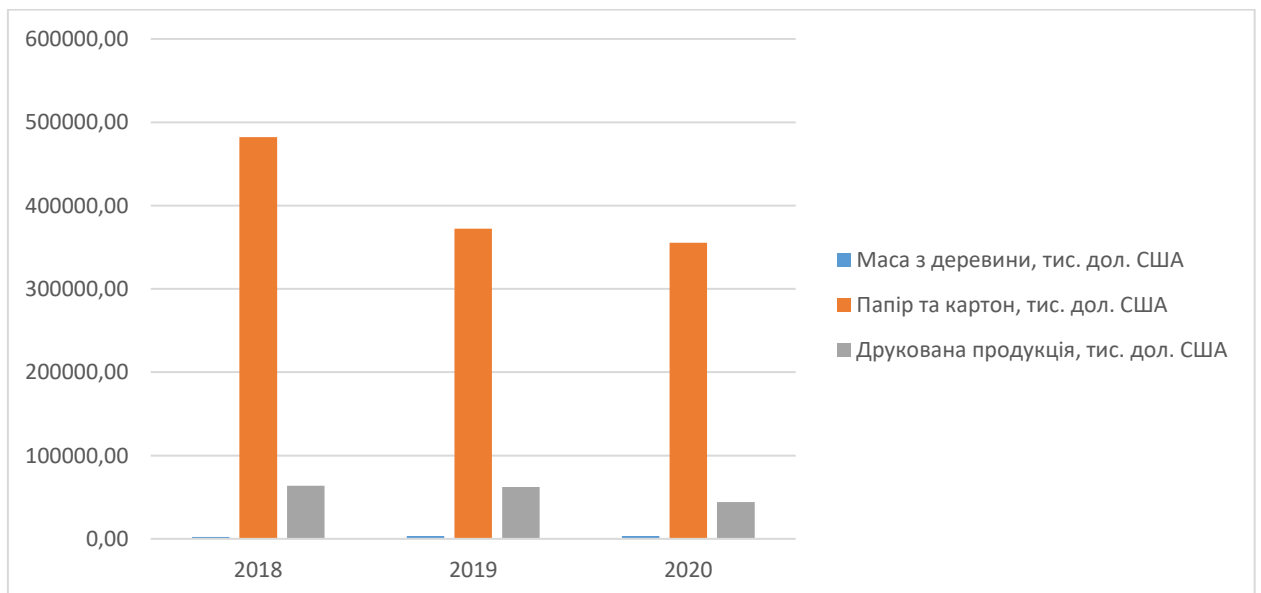


Рис. 2.15 – Динаміка обсягів експорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів протягом 2018-2020р.р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.17

Відповідно до табл. 2.17 експортовано паперу та картону з України в 2018р. на суму 482271,3 тис. дол. США; у 2019р. – на 372077,7 тис. дол. США; у 2020р. – на 355227,26 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції знизився у 2020р. на 127044,04 тис. дол. США або на 27,38% у порівнянні з 2018р..

Експортовано друкованої продукції з України в 2018р. на суму 63870,7 тис. дол. США; у 2019р. – на 62290,2 тис. дол. США; у 2020р. – на 44240,63 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції зменшився у 2020р. на 19630,07 тис. дол. США або на 31,45% у порівнянні з 2018р..

Дзеркальна ситуація відбувається з експортом маси з деревини з України. У 2018р. її було вивезено на суму 2457,6 тис. дол. США, у 2019р. - на суму 3344,5 тис. дол. США, у 2020р. - на суму 3573,65 тис. дол. США. Загалом експорт по даній позиції збільшився у 2020р. на 1116,05 тис. дол. США або на 42,94% у порівнянні з 2018р..

Слід зазначити, що спостерігається сумарне зменшення обсягів реалізації даної вивізної продукції протягом досліджуваного періоду на 28,13%, а також знижується її частка в загальному експорті країни: з 1,2% у 2018р. до 0,82% у 2020р..

Найбільше продукції паперово-целюлозної галузі Україна експортує до країн СНД та в меншій мірі до деяких країн Західної Європи таких, як Німеччина, Румунія [51].

До основних факторів, що стримують розвиток підприємств паперово-целюлозної галузі можна віднести наступні: незначні капіталовкладення в дану галузь, що зумовлено погіршенням інвестиційної привабливості України, а також монополізація ринку лісоматеріалів [53].

Завданнями подальшого розвитку галузі є: модернізація виробництва, шляхом впровадження сучасних технологій; формування ефективної системи управління ресурсами на підприємствах та посилення їхньої зовнішньоекономічної діяльності. На даному етапі для покращення ситуації

необхідна допомога держави, що в першу чергу стосується удосконалення законодавчої бази та розробки програм допомоги підприємств даної галузі.

Отже, загальними тенденціями ринку паперових виробів є наступні [54]:

- ріст потужностей деяких виробників та їх модернізація;
- збільшення кількості гравців на ринку;
- підвищення експортних цін;
- розробка та прийняття великої кількості еко-ініціатив;
- зростання собівартості виготовленої продукції, що у свою чергу призводить до підвищення цін на неї;
- диверсифікація діяльності та розширення асортименту;
- падіння попиту на офісну паперову продукцію у зв'язку з переведенням більшості компаній у дистанційний режим роботи;
- підвищення попиту на паперові еко-товари такі як паперові пакети, стаканчики, тощо;
- підвищення вимог до якості матеріалів, з якої виготовляють товари (екологічна безпека та можливість повторної переробки);
- підвищення обізнаності споживачів про паперові еко-товари;
- залежність від імпорتنих поставок [54].

Основною специфікою ринку паперових виробів є залежність від роздрібного товарообігу і реальних доходів суб'єктів господарювання в побутовому сегменті. Відповідно проблеми ринку можна порівняти з проблемами платоспроможного попиту та промисловим виробництвом у сегментах.

Варто зазначити, що ринок виробників паперу та канцелярського приладдя неоднорідний: десяток компаній дотримуються стратегії лідерства на національному ринку і близько сотні компаній слідує за лідерами регіональних ринків. Що стосується конкурентної стратегії, більшість виробників дотримуються стратегії диверсифікації в поєднанні з орієнтацією на цільові сегменти ринку.

Щоб визначити загальну конкурентоспроможність ТОВ «XXX» необхідно проаналізувати такий показник, як «MarketScore», що ґрунтується на десяти індикаторах (див. табл. 2.18), які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту в порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватися від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії [33].

Таблиця 2.18.

## Індикатори для розрахунку ринкового скорингу

№	Ринковий індикатор	Методика розрахунку	Роки			
			2017	2018	2019	2020
1	Частка у секторі, %	Виручка компанії/Виручка сектору*100	0,05	0,03	0,02	0,02
2	Частка ринку, %	Виручка компанії/Виручка ринку*100	3,11	0,22	0,20	0,16
3	Частка на субринку, %	Виручка компанії/Виручка субринку*100	40,70	0,22	0,20	0,16
4	Місце компанії в секторі	Порядковий номер компанії у секторі серед ранжованих по виручці	295	480	549	623
5	Місце компанії на ринку	Порядковий номер компанії на ринку серед ранжованих по виручці	6	41	51	53
6	Місце компанії на субринку	Порядковий номер компанії на субринку серед ранжованих по виручці	1	41	51	53
7	Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	Виручка - Минулорічна виручка	58,4	160	-	-
8	Відносний приріст виручки за рік, %	(Виручка - Минулорічна виручка)/ Минулорічна виручка*100	8	20,4	-1,5	-13,1
9	Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 р., млн. грн.	(Виручка – Виручка 3 роки тому)/3	151,1	130	68	7,8
10	Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 р., %	((Виручка/Виручка 3 роки тому)^(1/3)– 1)*100	33,2	19,4	8,6	1

Джерело [33]

Загальний індекс MarketScore розраховується за формулою 2.1:

$$\text{Market Score Index} = \sum_{k=1}^n F_i * W_i \quad (2.1)$$

$F_i$  – бал, отриманий компанією за фактором, що виражений індикатором  $i$ . Обмеження  $1 < F_i < 4$ .

$W_i$  – вага фактору  $F_i$  – обмеження  $0 < W_i < 1$ .  $\sum W_i = 1$ .

$N$  – кількість складових індексу ( $n = 10$ ).

Оцінка та тенденція даного показника представлена на рис. 2.16.

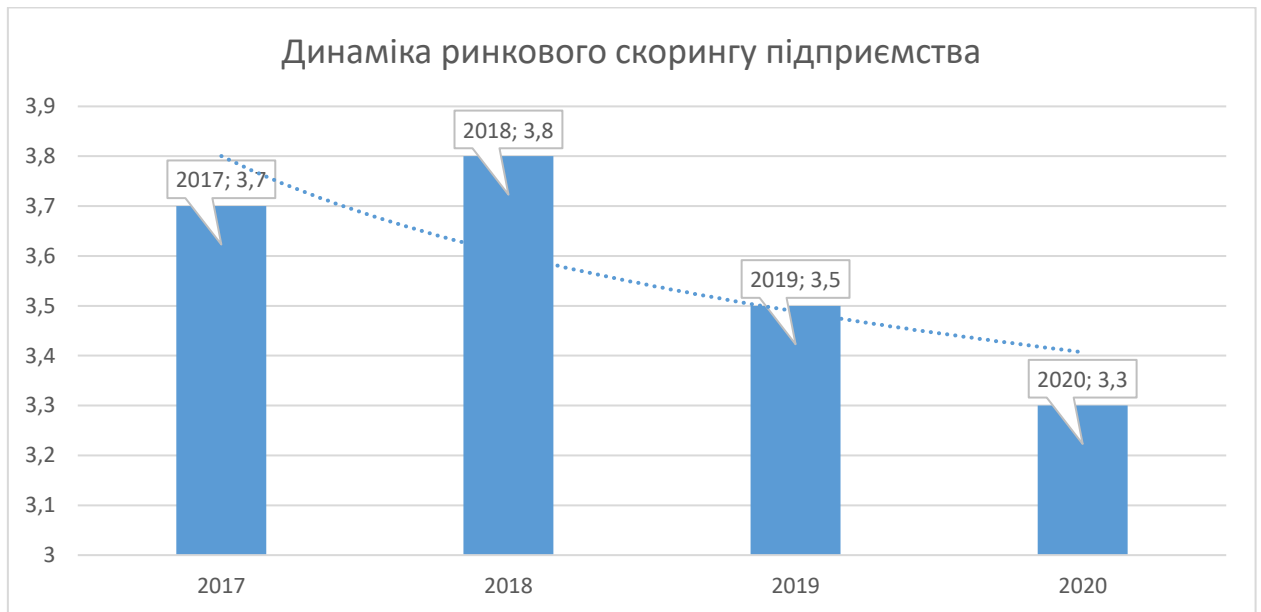


Рис. 2.16 – Динаміка ринкового скорингу ТОВ «XXX» протягом 2017-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 2.18*

Отже, протягом досліджуваного періоду індекс MarketScore знижується з 3,7 у 2017р. до 3,3 у 2020р.р.. Загалом це говорить про те, що підприємство має високу ринкову потужність, займає провідні позиції на ринку, але поступово їх втрачає.

Для повного розуміння стану досліджуваного підприємства необхідно провести SWOT – аналіз, який допоможе виявити його сильні й слабкі сторони, а також виокремити можливості й загрози в середовищі функціонування (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19

## SWOT – аналіз ТОВ «XXX»

	<p><b>Можливості</b></p> <p>1) розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі; <b>46</b></p> <p>2) зростання доходів суб'єктів господарювання; обслуговування нових додаткових груп споживачів у довгостроковій перспективі; <b>56</b></p> <p>3) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі; <b>66</b></p> <p>4) модернізація виробництва, впровадження новітніх технологій; <b>66</b></p> <p>5) вихід на нові ринки/розширення існуючих в середині країни та за кордоном; <b>86</b></p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>1) інфляція; <b>56</b></p> <p>2) зниження рівня доходів населення; <b>56</b></p> <p>3) зміни в потребах і смаках споживачів; <b>46</b></p> <p>4) уповільнений темп зростання ринку; <b>66</b></p> <p>5) імовірність виникнення нових конкурентів у зв'язку з популярністю галузі; <b>86</b></p> <p>6) збільшення величини податків; <b>56</b></p> <p>7) невизначеність у зв'язку з пандемією коронавірусу. <b>76</b></p>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>1) значні виробничі потужності.; <b>96</b></p> <p>2) підприємство є прибутковим; <b>96</b></p> <p>3) наявні довготривалі ЗЕЗ, сформований підрозділ ЗЕД; <b>96</b></p> <p>4) високваліфікований персонал; <b>86</b></p> <p>5) великий асортимент запропонованих товарів та послуг, комплексність в обслуговуванні клієнтів; <b>86</b></p> <p>6) розвинута збутова система в Україні: філії у кожній області; <b>86</b></p>	<p><b>СІМ</b></p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у підприємства є можливість нарощення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові як вітчизняні, так і закордонні ринки, а також розширення вже існуючих.</p>	<p><b>СІЗ</b></p> <p>ТОВ «XXX» виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості. Також воно має великий досвід ведення господарської діяльності та гарну репутацію. Це все дає йому можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку, чи інших несприятливих обставинах.</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>1) застаріле обладнання; <b>76</b></p> <p>2) слабка стратегія ЗЕД; <b>76</b></p> <p>3) організаційна структура, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища <b>106</b></p>	<p><b>СЛІМ</b></p> <p>На основі насиченості вже існуючих ринків, обслуговування нових додаткових груп споживачів та розширення виробництва у довгостроковій перспективі, підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції, покращити логістичні та маркетингові операції, підвищити рівень кваліфікації робітників за умов належного фінансування.</p>	<p><b>СЛІЗ</b></p> <p>Підприємство має спрогнозувати зміну попиту, щоб не втратити своїх позицій на ринку та найбільш ефективно використовувати потенціал власних ресурсів. Для цього необхідно постійно вивчати та аналізувати стан ринку, свої позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів.</p>

*Джерело: складено автором*

Згідно з отриманими значеннями по сумі маємо:

- сильні сторони – 51 бал;

- слабкі сторони – 24 бали;
- можливості – 29 балів;
- загрози – 40 балів.

Сильні сторони підприємства забезпечили йому провідні позиції на ринку та визначають потенціал до розвитку, слабкі ж породжують низку проблем, серед них основними є:

- зношеність обладнання, що призводить до підвищення собівартості виготовленої продукції та слабкої маневреності виробництва відповідно до вимог ринку;
- слабка політика просування товару на закордонних ринках;
- низька гнучкість управління.

У табл. 2.20 і табл. 2.21 розглянуто опис стратегічних альтернатив і проблем відповідно.

Таблиця 2.20

### Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу ТОВ «XXX»

Поле матриці	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, бали
СіМ	1. Вихід на нові закордонні ринки шляхом розширення виробничих потужностей та залученням інвестицій.	9
	2. Збільшення прибутку підприємства за рахунок розширення співпраці з підприємствами у даній галузі (як вітчизняними, так і закордонними), співпраця з технічними закладами освіти.	8
СЛіМ	1. Удосконалення маркетингової стратегії підприємства шляхом залучення додаткових кадрів та підготовки чи перепідготовки вже існуючих працівників, розширенням джерел інформації.	7
	2. Модернізація виробництва за рахунок використання ефекту масштабу та залучення інвестицій.	6
СіЗ	1. Ефективна Піар-кампанія підприємства	6
	2. Фінансування різних стартапів у даній галузі, залучення молодих спеціалістів	8
СЛіЗ	1. Підвищення якості виготовленої продукції шляхом модернізації технології виробництва та ефективного менеджменту по контролю якості.	8
	2. Постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та ефективне реагування на їх зміну призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства	7

*Джерело: складено автором*

Таблиця 2.21

## Стратегічні проблеми SWOT-аналізу ТОВ «XXX»

Поле матриці	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, бали
СіМ	1. Невеликі обсяги інвестицій в підприємство та застаріле обладнання стримують розвиток підприємства.	7
СЛіМ	1. Організаційна структура підприємства, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища 2. Недостатність виділення коштів з бюджету компанії для технічного оновлення, підвищення рекламної кампанії.	10 6
СіЗ	1. Зважаючи на великий асортимент товарів та послуг, які пропонує компанія, важкість у постійному забезпеченні всіх позицій	5
СЛіЗ	1. Слабка маркетингова стратегія та невизначеність зовнішнього середовища у зв'язку з світовою пандемією, які не дозволяють вийти підприємству на нові зарубіжні ринки та скорочують кількість експортно-імпортних операцій на вже існуючих	9

*Джерело: складено автором*

Отже, зважаючи, на вищенаведене досліджуване підприємство потребує стратегічних змін у веденні зовнішньоекономічної діяльності.

Передумови покращення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» можна поділити на два блоки:

1. Зовнішні передумови (зміна національної політики, стратегічні цілі розвитку паперово-целюлозної галузі, налагодження торгових міжнародних зв'язків, які дозволять Україні щорічно нарощувати обсяги реалізації продукції у даній галузі).

2. Передумови, які базуються на виокремленні ризиків компанії (рівень насиченості внутрішнього ринку, нестабільність цін на целюлозно-паперову продукцію, шахрайська діяльність, тощо). Ефективна розробка стратегії удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» має орієнтуватися на інноваційний та логістичний підходи.

Запропоновано удосконалити методичний підхід керівництва для формування стратегії ЗЕД.

Для цього воно повинне дотримуватись наступних постулатів:

- усі маршрути реалізації, зазначені в системі стратегічного планування, повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей;
- готовність реагувати на мінливе зовнішнє середовище за допомогою заданих та визначених альтернатив;
- орієнтація на висвітлення усіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності та їх взаємозв'язків; розробляти не індивідуальні рішення, а скоріше систему рішень в рамках стратегічного планування; зосередитися на змінах зовні та всередині компанії;
- стратегічні зміни повинні здійснюватися в певному порядку, включаючи отримані результати та специфіку різних процесів та явищ;
- оскільки стратегічне планування зовнішньої торгівлі є складним процесом, кожна зупинка вимагає повернення на початковий етап.
- розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища;
- функціональні характеристики та можливість досягнення конкретних орієнтирів для підприємства є основою для розробки стратегічних планів зовнішньої торгівлі;
- розгляд можливих змін характеристик з можливістю адекватної реакції та адаптації;
- з одного боку, перевищити рівень своїх витрат, а з іншого – допомогти у вирішенні соціальних проблем;
- стратегічне планування має давати певні орієнтири для визначення контрольних точок, але його не можна зводити до кількісних показників, забуваючи про виконання необхідних процесів;
- зосередження уваги на вирішенні складних проблем, які виникнуть у довгостроковій перспективі, оскільки такі проблеми вимагають послідовних та розумних відповідей.

Запропонований підхід мінімізує ризики втілення неефективної стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «XXX».

## Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «ХХХ» є представником паперово-целюлозної галузі. Воно реалізовує: касову стрічку, факс-папір, стрічку для банкоматів та POS-терміналів, самоклеючу стрічку, стрічку перфоровану сфальцовану, стрічку універсальну різних форматів, папір рулонний для плотерів та інженерних машин, бланкову продукцію, форматний папір, термокартон, а також разом з даною номенклатурою займається комплексним постачанням бумажно-білових та канцелярських товарів, побутової хімії, господарських товарів, поліграфічної продукції, витратних матеріалів для оргтехніки.

За організаційно-правовою формою – це товариство з обмеженою відповідальністю, яке проводить свою господарську діяльність з 1998р.. ТОВ «ХХХ» має лінійну організаційну структуру.

Фінансовий аналіз показав, що воно є рентабельним. Але такі показники як «загальний дохід від реалізації продукції», «валовий дохід» та «чистий прибуток» знижуються протягом досліджуваного періоду. Негативним аспектом є висока частка собівартості виготовлених товарів. ТОВ «ХХХ» займає провідні позиції на внутрішньому ринку, про що говорить визначений індекс «MarketScore». Слід зазначити, що даний показник має тенденцію до зниження протягом досліджуваного періоду. Це означає, що підприємство, незважаючи на свої сильні сторони, повністю не відповідає високим та мінливим вимогам ринку.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, то підприємство поставляє свою продукцію в такі країни, як Молдова (з нею проводиться найбільше операцій, і як наслідок отримується найбільший дохід (50000 тис. грн, 50% від усього експортного доходу)), Азербайджан (2500 тис. грн, 25%), Словенія (1400 тис. грн, 14%), Нідерланди (1000 тис. грн, 10%) та Естонія (100 тис. грн, 1%). Обсяг експорту в загальній виручці становить приблизно 1%. Це говорить про те, що підприємство орієнтоване саме на внутрішній ринок.

ТОВ «ХХХ» найбільше імпортує товарів з Фінляндії (33% від загального обсягу імпорту), Росії (16%), Німеччини (13%), Нідерландів (13%), Австрії (9%), а також Польщі, Португалії, Індонезії, Південної Кореї та Великої Британії.

Відповідає за здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві відокремлений підрозділ.

Показники організаційно-управлінської складової та складової трудових ресурсів експортного потенціалу підприємства мають тенденції до зниження протягом досліджуваного періоду, зросла лише кількість співробітників, які підвищують свою кваліфікацію.

В Україні у період 2018-2020р.р. скоротилось виробництво основної продукції паперово-целюлозної галузі. Серед причин – зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників порівняно з імпортерами через високий знос обладнання, використання застарілих технологій, відсутність власного капіталу для модернізації систем та дефіцит сировини.

Тому актуальним завданням підприємств паперово-целюлозної галузі є ефективний стратегічний контроль за своєю діяльністю, визначення та досягнення довгострокових цілей шляхом реалізації обраної стратегії, завдяки чому їхній внутрішній потенціал поєднується із сприятливими зовнішніми можливостями.

На розробку та реалізацію стратегії розвитку підприємств, що виготовляють целюлозно-паперову продукцію, впливають такі зовнішні фактори, як: несприятливий розвиток економіки; посилення конкуренції з боку іноземних компаній; зниження попиту на паперову продукцію в цілому; експансія лідерів національного ринку на регіональні ринки; обмежені можливості для необхідного технічного переобладнання.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ТОВ «XXX»**

**3.1 Науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»**

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це вектор економічної стратегії, у межах якого утворюються визначальні правила і прийоми ведення бізнесу підприємства на зовнішніх ринках як у ролі експортера, так й імпортера товарів і послуг. При формуванні стратегії експорту компанія враховує свій експортний потенціал, визначає певні ринки, встановлює стратегічні цілі експорту і формує основні етапи для їхнього втілення, а також розподіляє ресурси за основними напрямками експортної діяльності. Базу імпоротної стратегії складають аналіз та дослідження цін та якості товарів, що імпортуються, строки та якість обслуговування, обрання технологічного рівня імпортованих товарів тощо.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «XXX» у попередніх розділах показав, що воно знаходиться на етапі «Спаду», оскільки знижуються прибутки, відбувається збереження результатів, які були отримані на попередніх етапах, система управління стає занадто бюрократизованою. Тому основною задачею підприємства стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку. Для забезпечення об'єктивної поставновки коротко/середньо/довгострокових цілей при формуванні адаптивної стратегії розвитку ЗЕД повинні обов'язково бути враховані характеристики життєвого циклу ТОВ «XXX».

Виходячи з того, що стратегія розвитку підприємства на внутрішньому ринку почала пробуксовувати, на передній план тепер виходить міжнародна

діяльність. Враховуючи те, що ТОВ «XXX» тривалий період веде зовнішньоекономічну діяльність, але загальний дохід від експорту ніколи не перевищував 1,5% від загального доходу і є тенденція до його постійного зниження, доцільним є розробка та реалізація стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

При чому успіх компанії в сучасних умовах залежить в більшій мірі не від матеріально-технічної бази чи виробничих потужностей, а від ефективності управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Тобто здатності менеджерів не лише швидко й ефективно реагувати на подразники, а у вмінні наперед прогнозувати та приймати рішення до настання критичних ситуацій. Тому швидкість реакції компанії на фактори у сфері міжнародного бізнесу та повна пристосованість до них є запорукою успішного ведення ЗЕД. Задля цього у ході стратегічного планування потрібно враховувати наступні підходи до управління [55]:

- стратегія розвитку ЗЕД має носити адаптивний характер;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;
- на передній план виходить інтелектуальний капітал як визначальний стратегічний ресурс;
- розвинуте стратегічне бачення керівників;
- забезпечення гнучкості та маневреності стратегії розвитку;
- удосконалення партнерських відносин [55].

На даний момент виникає питання у розробці основних засад, на яких підприємство будувати стратегію розвитку ЗЕД.

Загалом у формуванні стратегії розвитку ЗЕД підприємства можна виділити лише два основні етапи (див. рис. 3.1):

1) етап розроблення або базовий, до якого включають формування мети стратегії та її цілей, які повинні бути досягнуті, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, встановлення аналітичної бази для прийняття управлінських рішень про обрання стратегії розвитку ЗЕД і саме обрання стратегії та її альтернатив.

2) апробаційний етап, сюди включають послідовну реалізацію стратегії ЗЕД відповідно до встановленого плану, постійний моніторинг та аналіз даного процесу та за потреби коригування даної стратегії, усі ці компоненти є взаємозв'язуючими та взаємодоповнюючими.

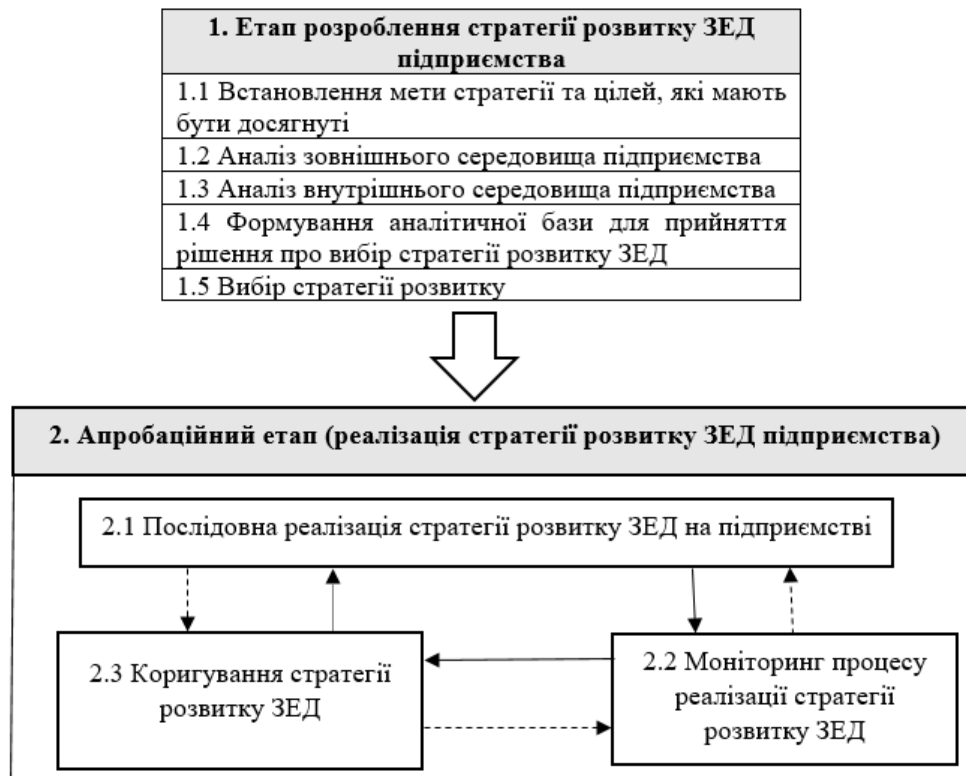


Рис. 3.1 – Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві

*Джерело: складено автором*

На рис. 3.1 стрілками відображено зв'язок між окремими елементами реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємства: суцільні стрілки - прямий зв'язок, пунктирні стрілки - зворотний зв'язок.

Дані етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними, але кожен з них вкрай важливий для ефективної побудови та реалізації стратегії ЗЕД підприємства.

Для об'єктивної постановки SMART-цілей (specific, measurable, assignable, realistic, time-related - конкретні, вимірювані, мають виконавця, реалістичні, обмежені в часі) потрібно враховувати результати SWOT-аналізу, які були визначені в підрозділі 3.3.

Щоб сформувати мету та цілі стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» насамперед потрібно ідентифікувати проблемну ситуацію (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

### Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

1. Ідентифікована проблемна ситуація	Зменшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
2. Внутрішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	2.1. Недостатньо кваліфікованих співробітників. 2.2. Зношення матеріально-технічної бази, і як наслідок зниження якості деяких видів товарів та підвищення собівартості продукції. 2.3. Слабка політика просування товарів на зовнішніх ринках.
3. Зовнішні чинники, що призвели до виникнення проблемної ситуації	3.1. Високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках. 3.2. Зменшення попиту на деякі види товарів на зовнішніх ринках. 3.3. Міжнародні стандарти та вимоги. 3.5. Географічна складність, особливості країн-партнерів. 3.6. Підвищення цін на сировину.
4. Основні безпосередні причини проблеми	4.1. Нехтування з боку керівництва розвитку ЗЕД підприємства. 4.2. Погіршення економічного стану міжнародного ринку у зв'язку зі світовою пандемією коронавірусу.
5. Сутність проблеми	Знижується дохід від експорту підприємства.
6. Час виникнення та тривалість проблеми	Негативна тенденція спостерігається протягом досліджуваного періоду, а саме 2018-2020р.р.
7. Новизна проблеми	Проблема не є новою.
8. Рівень проблеми	На рівні підприємства.
9. Тенденція розвитку проблеми з часом	З часом тенденція буде погіршуватися, якщо не прийняти відповідні управлінські рішення.
10. Основні наслідки проблеми	Недоотримання доходів.
11. Джерела інформації, на підставі якої сформульована проблема	Звіт компанії, <a href="https://youcontrol.com.ua">https://youcontrol.com.ua</a> .
12. Ступінь повноти та достовірності інформації, на підставі якої сформульована проблема	95%

*Джерело: складено автором*

Тепер структуруємо дану проблему. Для цього доцільно використати інструментарій побудови дерева проблем (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Структура дерева проблем

*Джерело: складено автором на основі табл. 3.1*

Отже, була сформована наступна мета розвитку ЗЕД ТОВ «XXX»: максимізація прибутків від зовнішньоекономічної діяльності.

Визначимо цілі та опишемо їх (див. табл. 3.2) для ТОВ «XXX» на основі попередньо проаналізованих проблем:

1. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в ЗЕЗ.
3. Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпортних операцій.
4. Розвиток власної системи заготівлі макулатури.
5. Оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 3.2.

## Характеристика цілей прийняття управлінських рішень для розвитку ЗЕД підприємства

Пріоритет Сg	Ціль	Причини проблеми, з якими пов'язана ціль	Обмеження	Показник досягнення цілі	Критерії досягнення цілі (значення або діапазон)					Вага цілі $ \omega_g $
					Повністю досягнуто	Переважно досягнуто	В середньому досягнуто	Частково досягнуто	не досягнуто	
5	1	Погіршення економічного стану міжнародного ринку у зв'язку зі світовою пандемією коронавірусу	Фінансові витрати, часові, організаційні	Збільшення частки доходу від експорту в загальному доході підприємства, %	10	7,5	5	2	Менше 1,2	0,4
1	2	Відсутність системи оцінювання ефективності участі підприємства у ЗЕЗ	Часові, організаційні	На підприємстві розроблена, запроваджена та функціонує система оцінювання ефективності участі підприємства у ЗЕЗ	Система розроблена, запроваджена та нормально функціонує	Система розроблена, запроваджена та функціонує з деякими помарками	Система розроблена, запроваджена, але не функціонує	Система розроблена, але не запроваджена	Система не розроблена	0
4	3	Некомпетентність співробітників у сфері ЗЕЗ	Часові, організаційні, фінансові	Підвищення кваліфікації у вигляді тестування по 100-бальній шкалі	Результат тестування 95-100%	Результат тестування 85-94%	Результат тестування 75-84%	Результат тестування 65-74%	Результат тестування менше 64%	0,3
2	4	Відсутність власної системи заготівлі макулатури	Часові, організаційні, фінансові	Створення власної системи заготівлі макулатури, роки	1 рік	1-1,5року	1,5-2роки	2-3роки	Не створено	0,1
3	5	Зношення матеріально-технічної бази	Необхідні додаткові інвестиції	підвищення якості товарів, оптимізація виробничих процесів	Повне оновлення мат-техн бази	Більша частина мат-техн. бази оновлена	Деяка частина оновлена	Менша частина мат-техн. бази оновлена	Відсутнє оновлення мат-техн. бази	0,2

Джерело: складено автором

Далі необхідно перевести пріоритет цілі у вагомість (значимість) за наступною формулою 3.1:

$$\omega_g = \frac{C_g - C_{min}}{C_{max} - C_{min}} \quad (3.1)$$

$C_g$  – пріоритет  $g$ -ї цілі, визначений у табл. 3.2;

$C_{min}$  – мінімальне значення пріоритету ( $C_{min} = 1$ );

$C_{max}$  – максимальне значення пріоритету.

$$\omega_{g1} = \frac{C_g - C_{min}}{C_{max} - C_{min}} = \frac{5 - 1}{5 - 1} = 1$$

$$\omega_{g2} = \frac{1 - 1}{5 - 1} = 0$$

$$\omega_{g3} = \frac{4 - 1}{5 - 1} = 0,75$$

$$\omega_{g4} = \frac{2 - 1}{5 - 1} = 0,25$$

$$\omega_{g5} = \frac{3 - 1}{5 - 1} = 0,5$$

Наступним етапом є переведення вагомості цілі у вагу (зважену значимість) за формулою 3.2:

$$|\omega_g| = \frac{\omega_g}{\sum \omega_g} \quad (3.2)$$

$$|\omega_{g1}| = \frac{1}{2,5} = 0,4$$

$$|\omega_{g2}| = \frac{0}{2,5} = 0$$

$$|\omega_{g3}| = \frac{0,75}{2,5} = 0,3$$

$$|\omega_{g4}| = \frac{0,25}{2,5} = 0,1$$

$$|\omega_{g5}| = \frac{0,5}{2,5} = 0,2$$

Наведені результати внесено в останню колонку табл. 3.2. Отже, найбільшу визначену вагу має ціль №1.

Сформулюємо декілька шляхів рішень для досягнення кожної вищеописаної цілі розвитку ЗЕД підприємства (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

### Шляхи досягнення визначених цілей

Ціль	Шляхи досягнення
Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Вихід на нові закордонні ринки або більше освоєння вже існуючих, фокусування на вільних, інвестиційно-привабливих нішах, розвиток збутової мережі за кордоном; активізація маркетингової діяльності.
Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в ЗЕЗ	Залучення спеціаліста ЗЕД, який допоможе розставити пріоритети у напрямках розвитку, розробка керівництвом системи показників ефективності ЗЕД, досвід ведення ЗЕД партнерів підприємства.
Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпортних операцій	Підвищення кваліфікації існуючих співробітників, найм нових, запровадження інформаційної системи управління ЗЕЗ підприємства, делегування повноважень, проектна робота.
Розвиток власної системи заготівлі макулатури	Залучення інвестицій для організації власної системи заготівлі макулатури (наявні філії по всіх областях)
Оновлення матеріально-технічної бази	технічне переозброєння та модернізація виробництва; впровадження інноваційних (екологічних) технологій та розроблення інноваційної продукції шляхом залучення інвестицій; співпраця з технічними закладами освіти: участь у спільних проектах, практикування студентів; пошук та реалізація різних стартапів по даній галузі.

*Джерело: складено автором*

Розгляд цілі №4 заслуговує окремої уваги, оскільки наші підприємства у більшій мірі закупають макулатуру за межами України через низький відсоток сортування вдома у той час, як деякі європейські країни, мають понад 90% переробки відходів. Не продаємо ж майже нічого, якщо не враховувати відходи промисловості. Для порівняння візьмемо інформацію за 2019 рік (макулатура) [58]:

- купуємо в ЄС понад 392 тис. тонни;
- експортуємо близько 9 тис тонн;
- власна заготівля – 712 тис. тонн;
- відправляємо на сміттєзвалища близько 1 мільйона тонн [58].

Слід зауважити, що макулатура є сировиною для різних видів паперу, тканин і навіть покрівельного картону.

Враховуючи складну економічну ситуацію у нашій країні, коли багато бізнес-напрямів закриваються, організація бізнесу із закупівлі макулатури може бути рівноцінно замінною. Тим більше, що значних витрат такий бізнес не вимагає. Нижче розглянемо деякі особливості його організації.

Чи є законодавчі обмеження? Якихось специфічних обмежень немає. Займатися цим може будь-яке підприємство, для якого закупівля макулатури - основний або ж додатковий вид діяльності.

Як можна отримати прибуток у такому напрямі? Варіантів декілька. Насамперед прибуток можна отримати, закупаючи макулатуру з метою: виробництва з неї готової продукції; продажу переробному підприємству; продажу посередникам тощо.

Яку систему оподаткування дозволено застосовувати для такого бізнесу? Жодних обмежень щодо системи оподаткування для даного бізнесу немає. Як правило, застосовують загальну систему оподаткування. Хоча підприємства можуть застосовувати й спрощену систему.

Зважаючи на вищенаведена дана ціль є актуальною для ТОВ «XXX», оскільки вирішує відразу декілька задач.

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні цілі підприємства необхідно дослідити їхній вплив на SWOT-фактори (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

### Вплив стратегічних цілей підприємства на SWOT-фактори

Стратегічна ціль	Стратегічні цілі вирішують наступні задачі:			
	Компанії		Зовнішнього середовища	
	Посилюють конкурентні переваги (S)	Зменшують недоліки (W)	Використовують сприятливі можливості (O)	Сприяють уникненню загроз (T)
1	+	-	+	-
2	+	+	-	+
3	+	+	-	+
4	+	+	-	-
5	+	+	-	-

Джерело: складено автором

Цілі слід формувати на основі BSC-концепції, яка вважається найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі компаніями різних форм власності. Її суть полягає у реалізації стратегії суб'єкта господарювання завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Метою BSC-концепції є забезпечення повного розуміння основних дій всіма підрозділами підприємства для досягнення стратегічних цілей [56].

При формуванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно врахувати, як мінімум, чотири перспективи [56]:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти;
- 3) внутрішні бізнес-процеси;
- 4) навчання та розвиток [56].

Для комплексної оцінки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» по виконанню експортно-імпортних операцій у майбутньому пропонується використовувати таку систему аналітичних показників (див. табл. 3.5).

*Таблиця 3.5.*

### **Ключові показники ефективності**

Група показників	Назва показників
1. Абсолютні показники	обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання ЗТК; кількість та сума отриманих рекламацій у виконанні ЗТК; кількість задоволених рекламацій
2. Відносні показники	індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій
3. Показники структури ЗЕД	товарна структура ЗЕД; географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат ЗЕД
4. Показники ефективності ЗЕД	валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій

*Джерело [57]*

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку ЗЕД підприємства передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. До них відносять [29]:

- 1) показники продукції;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;
- 7) показники забезпечення інформацією [29].

Усі вони були проаналізовані у попередніх підрозділах і відповідно до яких був описаний теперішній стан та перспективи розвитку ТОВ «XXX».

Дослідження показало, що найбільш впливовими на даний момент на підприємство є економічні та геополітичні фактори, які є досить мінливими і непередбачуваними. Це підтверджує доцільність розробки саме адаптивної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка повинна включати в себе декілька сценаріїв розгортання подій.

Оскільки галузь зростає повільними темпами, а конкурентна позиція серед інших підприємств є відносно сильною, то доцільно обрати найбільш прийнятну стратегію: стратегію центрованої диверсифікації, стратегію конгломеративної диверсифікації чи спільне підприємство. Зважаючи на те, що керівництво ТОВ «XXX» прагне покращувати та розширювати свою діяльність, пропонується звернути увагу на перші дві стратегії. Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії й розширити потенційний ринок організації [28].

Отже, ТОВ «XXX» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукції в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових виробів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються.

Таким чином, доцільно зауважити, що ТОВ «XXX» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації та маркетингову.

Серед стратегій зростання ЗЕД доцільно обрати стратегію інтернаціоналізації, яка пов'язана з постійним та ретельним вивченням закордонних ринків і є актуальною у період загострення конкуренції, прагненням компанії до повного завантаження своїх виробничих потужностей, мінімізацією ризиків, ростом фінансових переваг [28].

Тому варто зосередити увагу на зростанні обсягів експорту. У рамках вирішення даної проблеми логічним є подальше розширення ЗЕД підприємства за рахунок виходу на нові зовнішні ринки.

Для покращення уже наявного експорту паперової продукції необхідно:

1. Прийняти стратегію «нарощування» шляхом значних інвестицій для отримання великої частки нових продажів.

2. Сфокусувати зусилля на ніші ринку, у котрій можливе домінування.

Для нішових видів паперової продукції (папір, етикетки, конверти) пропонується застосувати наступні види стратегій:

1. Стратегія лідерства в ніші. Вона буде актуальна, якщо ніша та обсяги реалізації нішових видів паперової продукції компанії прискорюються високими темпами.

2. Стратегія спеціалізації в ніші. Спрямувати зусилля на географічній спеціалізації, а саме збільшити поставки виробів з екопаперу, що підвищить лояльність до компанії, оскільки зараз зростає попит на екологічну продукцію.

3. Стратегія просування продуктів. Для ТОВ «XXX» дана стратегія буде включати комплекс заходів по розвитку асортименту, створенню нових товарів, які втратили споживацький попит, розробці бренду.

Імплементація запропонованих стратегій допоможе підтримувати лідируючі позиції у сегменті експорту паперу.

У будь-якому разі, для подальшого розвитку керівництво підприємства повинне бути більш активним й ініціативним: брати участь у різних міжнародних виставках, форумах, засіданнях представників галузі та державних обговореннях щодо розвитку целюлозно-паперової промисловості, тобто шукати нові можливості й пропонувати свої шляхи подолання визначених проблем.

### 3.2 Проєкт розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»

Для підтвердження вибору заходів, описаних у попередньому підрозділі, оберу метод «Матриця Ансоффа». Це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, який призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку [59]. Стандартний вигляд та складові відображено у табл. 3.6, де наведено чотири відомі стратегії.

Таблиця 3.6.

Стратегії за матрицею Ансоффа

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Диверсифікація

*Джерело [59]*

За даною матрицею Ансоффа, зважаючи на попередньо проведений аналіз виробничої діяльності підприємства, зокрема ефективності його експортно-імпортних операцій та визначенні напрямів розвитку, найбільш доцільно обрати стратегію розвитку ринку/ринкової експансії. Дана стратегія означає адаптацію та виведення існуючих товарів на нові ринки. Для

успішного здійснення стратегії необхідно підтвердити наявність на новому ринку потенційних споживачів існуючих продуктів. Варіанти включають географічну експансію, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових груп споживачів, які поки не є покупцями товару. Дохід забезпечується завдяки розширенню ринку збуту, як у межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана із значними витратами і більш ризикована, ніж стратегія проникнення на ринок чи стратегія розвитку товару, але в перспективі повинна забезпечити більший дохід. Але вийти прямо на нові географічні ринки досить важко, тому що вони «чужі», зайняті іншими компаніями [59]. Тут також існує ряд альтернатив [59]:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни й в інших країнах [59].

Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції та ноу-хау в галузі маркетингу.

Співпраця з Європейським Союзом є одним із ключових напрямків зовнішньоекономічної діяльності України, оскільки експорт до країн ЄС становить приблизно 50% від загального українського експорту [60].

Слід зазначити, що між Україною та Європейським Союзом з 1 січня 2016р. набула чинності угода про Поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ), яка передбачає лібералізацію торгівлі як товарами, так і послугами, лібералізацію руху капіталів і до певної міри - руху робочої сили [60].

Тому, зважаючи на вищенаведене, пропоную ТОВ «XXX» поставляти товар саме на ринок однієї з країн ЄС. З-поміж усіх можливих ринків, найбільш прийнятний для поставок – це ринок Румунії.

Основні показники целюлозно-паперової галузі Румунії представлені в табл. 3.7, а їхня динаміка – на рис. 3.3.

Таблиця 3.7.

## Показники целюлозно-паперової галузі Румунії

	2018р.	2019р.	2020р.
Виробництво, тис. т	418,85	414,71	361,52
Споживання, тис. т	673,36	695,45	623,41
Експорт, тис. т	109,3	112,31	75,36
Імпорт, тис. т	506,1	532,48	518,01

*Джерело: складено автором на основі [61]*

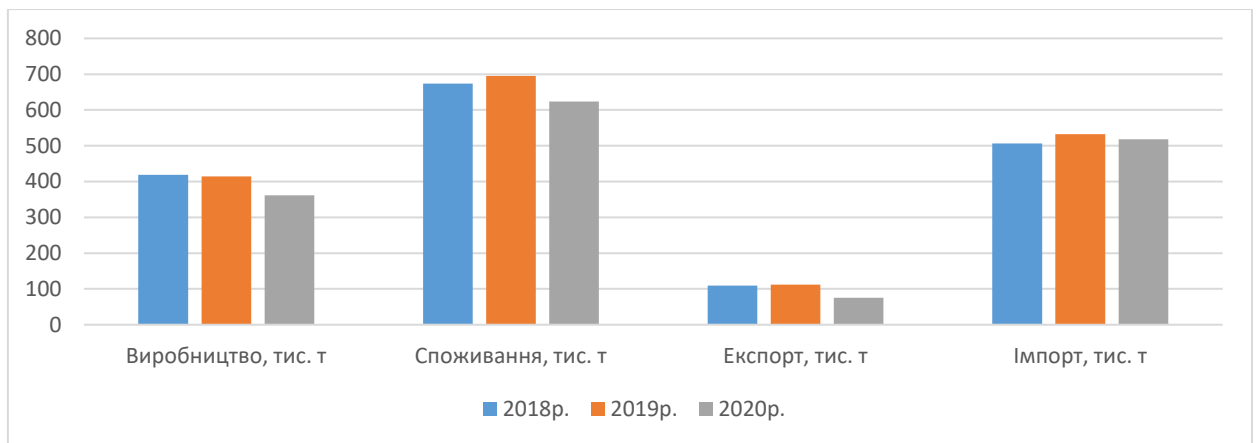


Рис. 3.3 – Динаміка показників целюлозно-паперової галузі Румунії протягом 2018-2020р.р.

*Джерело: складено автором на основі табл. 3.7*

Відповідно до табл. 3.7 можна побачити, що при зменшенні обсягів виробництва, якого не вистачає для повного задоволення внутрішнього попиту, зростає обсяг імпорту протягом досліджуваного періоду. Загалом на целюлозно-паперовому ринку Румунії відбувається подібна ситуація, що і в Україні.

Отже, зважаючи на вищенаведене вибір ринку Румунії зумовлений наступними причинами: ПВЗВТ між Україною та країнами-ЄС; географічним положенням (Україна межує з Румунією); ситуацією на целюлозно-паперовому ринку Румунії, за якої зростає потреба в імпорті.

Окрім того, відповідно до матеріалів «Дорожньої карти», ринки Румунії перебувають у ТОП-5 так званих «недоторгованих ринків». За рівнем

нетарифного захисту вони займають 20 місце серед 165 країн світу. Розмір увізного мита у % до всіх податків у бюджеті різних рівнів країни – 0,1% (9 позиція серед 75 держав).

Відповідність товарів ТОВ «XXX» міжнародним стандартам якості дозволяє йому здійснювати експорт товарів до багатьох держав світу, у т. ч. до Румунії.

У Румунії сегментація за продукцією паперового виробництва має наступну структуру: целюлоза, папір та картон; гофрований папір та картон; побутові та сантехнічні товари на паперовій основі; паперові канцтовари [62].

Найбільшими виробниками на ринку паперу в Румунії є такі компанії, як «MARIA PAPER SRL», «CEPROHART» та «KMP PRINT TECHNIK S.R.L.» та інші. Загалом у Румунії нараховується приблизно 18 компаній - виробників паперу [62].

Проведемо аналіз визначальних чинників конкурентоспроможності на ринку целюлозно-паперової продукції Румунії серед визначених конкурентів (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8.

### Визначення конкурентоспроможності підприємства

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	ТОВ «XXX»		Конкуренти					
				«MARIA PAPER SRL»		«CEPROHART»		«KMP PRINT TECHNIK S.R.L.»	
				Pi	AiPi	Pi	AiPi	Pi	AiPi
Якість товарів	0,35	0,9	0,32	0,85	0,3	0,8	0,28	0,7	0,24
Рівень цін	0,3	0,75	0,23	0,8	0,24	0,7	0,21	0,6	0,18
Унікальність товару	0,2	0,5	0,1	0,6	0,12	0,5	0,1	0,4	0,08
Асортимент товару	0,15	0,2	0,03	0,9	0,14	0,5	0,07	0,5	0,07
AiPi	1		0,68		0,8		0,66		0,57

Джерело: розраховано за даними [62]

Отже, товари ТОВ «XXX» є конкурентоспроможним на ринку паперових виробів у Румунії.

Поставляти пропонується товари власного виробництва, а саме: касову стрічку та термоетикетку, відповідні характеристики яких наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

### Характеристики товарів запропонованих для поставки

№	Назва товару	Характеристика
1	Касова стрічка (універсальна)	Тип стрічки - термострічка. Одиниці виміру - рулон Ширина - 57 мм. Довжина намотування - 19 м. Діаметр намотування - 45 мм. Внутрішній діаметр втулки - 12 мм. Щільність паперової основи - 55г/м.кв.
2	Термоетикетка (універсальна)	Розмір - 40мм x 25мм. Одиниці виміру - рулон У рулоні - 2000 штук. Особливості - ЕКО.

*Джерело: складено автором на основі [31]*

Рекомендовані базові умови поставки (СРТ) та умови платежу (50% авансовий платіж, 50% відкритий акредитив) дозволять обом партнерам рівномірно розподілити ризики та відповідні витрати між собою, а також забезпечити ефективне виконання умов контракту.

Розподіл обов'язків продавця і покупця відповідно до базових умов поставок СРТ представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

### Розподіл обов'язків продавця та покупця відповідно до СРТ

	Пакування на складі продавця	Навантаження на транспорт	Доставка до основного транспорту	Експортні формальності	Страховання основного перевезення	Навантаження на основний транспорт	Оплата основного транспорту	Розвантаження з основного транспорту	Імпортні формальності	Доставка від основного транспорту	Розвантаження на складі покупця
СРТ	Пр.	Пр.	Пр.	Пр.	Пок.	Пр.	Пр.	Пок.	Пок.	Пок.	Пок.

*Джерело [63]*

Перевезення буде здійснюватись автомобільним транспортом, оскільки це зумовлено його високою маневреністю, невисокою ціною за перевезення, обсягом та вагою продукції.

Даний вид перевезень регулюється Конвенцією про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ).

Найкоротша відстань між Києвом (точкою відправки) та Бухарестом (точкою прибуття) складає 915 км. Час транспортування займає приблизно 12 год (невраховуючи необхідні зупинки).

Детальна схема маршруту представлена на рис. 3.4.

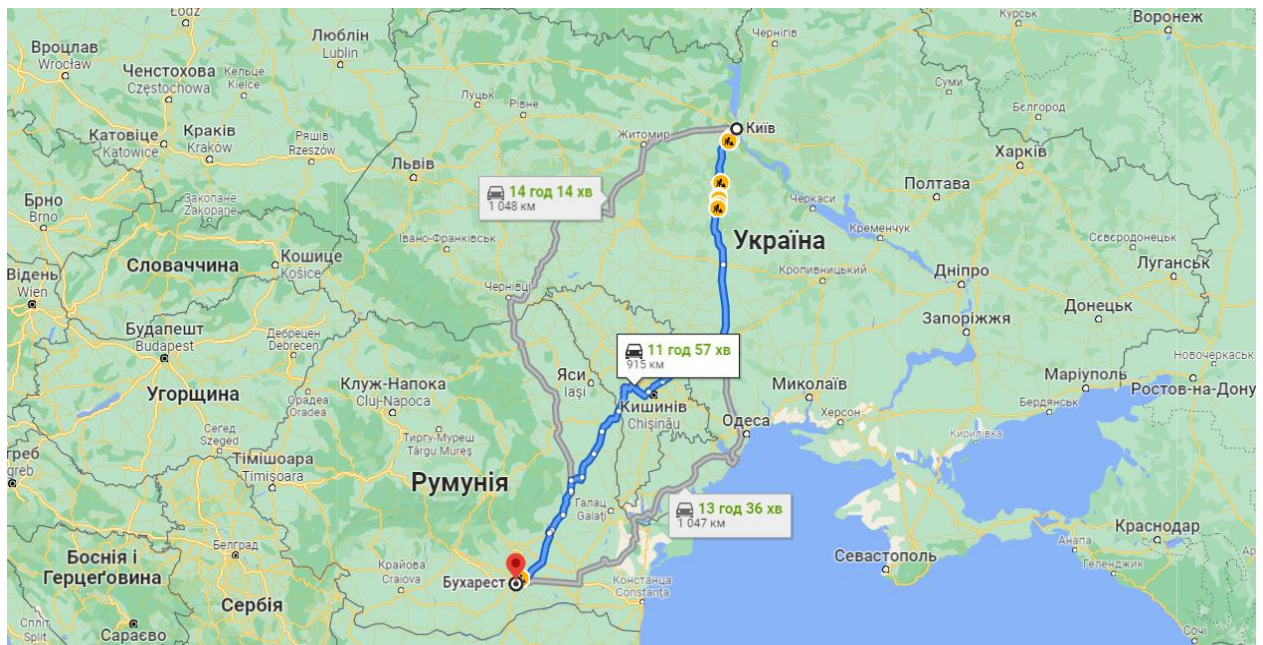


Рис. 3.4 – Схема маршруту поставки

*Джерело: [64]*

Запланований обсяг поставки касової стрічки становить – 50000 рулонів, або 5000 упаковок. Собівартість однієї упаковки складає – 45 грн.

Запланований обсяг поставки термоетикетки становить – 10000 рулонів, або 1000 упаковок. Собівартість однієї упаковки складає – 430 грн.

Розрахунки контрактної ціни товарів, що пропонуються для поставки наведені в табл. 3.11 і табл. 3.12.

Таблиця 3.11.

**Розрахунок контрактної ціни касової стрічки**

№	Вид витрат	Тариф, грн. за од.	Розрахунок	Сума, грн.
1	Повна собівартість	45	45*5000	225000
2	Рентабельність	30%	0,3*225000	67500
3	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4	Транспортні витрати	-	-	50000
5	Пакування	0,5	0,5*5000	2500
6	Навантаження	1,5	1,5*5000	7500
7	Можливі витрати у дорозі.	Закладаються у рентабельність		
8	Страховання	Оплачує імпортер		
9	Розвантаження	Оплачує імпортер		
10	Оформлення документів	Оплачує імпортер		
			Всього:	352500

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Таблиця 3.12.

**Розрахунок контрактної ціни термоетикетки**

№	Вид витрат	Тариф, грн. за од.	Розрахунок	Сума, грн.
1	Повна собівартість	430	430*1000	430000
2	Рентабельність	30%	0,3*430000	129000
3	Отримання сан.-гіг. заключення та ін.	Закладається у собівартість продукції.		
4	Транспортні витрати	-	-	50000
5	Пакування	0,5	0,5*1000	500
6	Навантаження	1,5	1,5*1000	1500
7	Можливі витрати у дорозі.	Закладаються у рентабельність		
8	Страховання	Оплачує імпортер		
9	Розвантаження	Оплачує імпортер		
10	Оформлення документів	Оплачує імпортер		
			Всього:	611000

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Отже, контрактна ціна касової стрічки становить 352500 грн, термоетикетки – 611000 грн, разом поставки – 963500 грн.

Тепер визначимо базову ціну товарів на основі порівняння з цінами конкурентів на ринку Румунії. Дані про товари-конкуренти касової стрічки та

термоетикетки представлено в табл. 3.13 та табл. 3.15, а розрахунок базової ціни товарів відповідно – у табл. 3.14 та табл. 3.16.

Таблиця 3.13.

**Дані про товари-конкуренти касової стрічки на ринку Румунії**

№	Назва компанії	«PARSER SP Z O O»	«NORSKE SKOG GMBH»	«PACKAN DO GMBH»
1	Країна	Польща	Австрія	Німеччина
2	Джерело інформації про ціну	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
3	Конкурентна ціна за одиницю товару	1,91	2,07	2,11
4	Валюта контракту	Євро	Євро	Євро
5	Дата фіксації ціни	30.10.2021	30.10.2021	30.10.2021
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	30,61	30,61	30,61
7	Умови поставки	CPT		
8	Розмір поставки, од. (упак.)	5000	5000	5000
9	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту укладання контракту (за увесь термін)	1,03		
10	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за увесь термін)	1,01	1,01	1,01
11	Прогнозований індекс зміни світових цін	1,1		
12	Прогнозовані середньорічні індекси зміни курсу національної валюти	1,05	1,05	1,05

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Таблиця 3.14.

**Розрахунок базової ціни (касова стрічка)**

Назва конкурента	«PARSER SP Z O O»	«NORSKE SKOG GMBH»	«PACKAN DO GMBH»
Конкурентна ціна, грн (Цн)	58,46	63,36	64,57
K <sub>2</sub>	1	1	1
K <sub>3</sub>	1,04	1,04	1,04
K <sub>7</sub>	0,9	0,9	0,9
K <sub>8</sub>	1,16	1,16	1,16
Зведена ціна для товарів-аналогів, (Цзв)	63,47	68,79	70,11
Базова ціна, грн (Цб)	67,46		

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Таблиця 3.15.

**Дані про товари-конкуренти термоетикетки на ринку Румунії**

№	Назва компанії	«PARSER SP Z O O»	«NORSKE SKOG GMBH»	«PACKAN DO GMBH»
1	Країна	Польща	Австрія	Німеччина
2	Джерело інформації про ціну	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції	Ціна пропозиції
3	Конкурентна ціна за одиницю товару	18,80	19,11	19,32
4	Валюта контракту	Євро	Євро	Євро
5	Дата фіксації ціни	30.10.2021	30.10.2021	30.10.2021
6	Курс національної валюти на дату фіксації ціни	30,61	30,61	30,61
7	Умови поставки	CPT		
8	Розмір поставки, од. (упак.)	1000	1000	1000
9	Індекс зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту укладання контракту (за увесь термін)	1,03		
10	Індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за увесь термін)	1,01	1,01	1,01
11	Прогнозований індекс зміни світових цін	1,1		
12	Прогнозовані середньорічні індекси зміни курсу національної валюти	1,05	1,05	1,05

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Таблиця 3.16.

**Розрахунок базової ціни (термоетикетка)**

Назва конкурента	«PARSER SP Z O O»	«NORSKE SKOG GMBH»	«PACKANDO GMBH»
Конкурентна ціна, грн (Цн)	575,47	584,77	591,19
K <sub>2</sub>	1	1	1
K <sub>3</sub>	1,04	1,04	1,04
K <sub>7</sub>	0,9	0,9	0,9
K <sub>8</sub>	1,16	1,16	1,16
Зведена ціна для товарів-аналогів, (Цзв)	624,82	634,92	641,89
Базова ціна, грн (Цб)	633,88		

*Джерело: розраховано за даними [31]*

Конкурентна ціна обчислюється як добуток ціни за одиницю товару конкурента у відповідній валюті на курс національної валюти на дату фіксації ціни.

Конкурентна ціна PARSEK SP Z O O (касова стрічка) =  $30,61 * 1,91 = 58,46$  грн.

Конкурентна ціна PARSEK SP Z O O (термоетикетка) =  $30,61 * 18,8 = 575,47$  грн.

Конкурентна ціна NORSKE SKOG GMBH (касова стрічка) =  $30,61 * 2,07 = 63,36$  грн.

Конкурентна ціна NORSKE SKOG GMBH (термоетикетка) =  $30,61 * 19,11 = 584,77$  грн.

Конкурентна ціна PASKANDO GMBH (касова стрічка) =  $30,61 * 2,11 = 64,57$  грн.

Конкурентна ціна PASKANDO GMBH (термоетикетка) =  $30,61 * 19,32 = 591,19$  грн.

$K_2$  – це коефіцієнт коригування на кількість товару, який виготовляється за замовленням. Він означає, що збільшення замовлення у 2 рази, ніж це було для товару-аналога, дозволяє знизити конкурентну ціну на 10% (0,9), якщо в три рази – то на 15% (0,85), якщо в 4 рази – то на 20% (0,8). У даному випадку кількість продукції для поставки однакова, тому  $K_2$  буде для усіх наближено дорівнювати 1.

$K_3$  – це коефіцієнт коригування на термін, який ураховує відрізок часу від дати фіксації конкурентної ціни товару-аналога до дати можливого укладання договору на постачання вітчизняного товару. Він розраховується як добуток індекса зміни світових цін з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту укладання контракту на індекс зміни курсу національної валюти з моменту фіксації цін товарів-аналогів до моменту можливого укладання контракту (за увесь термін).  $K_3$  буде для усіх однаковим і становитиме 1,04 ( $1,03 * 1,01$ ).

$K_7$  – це коефіцієнт коригування на джерело визначення ціни товарів-аналогів. Якщо ціна є ціною пропозиції продавця, то  $K_7$  знаходиться в межах від 0,85 до 0,95. Візьмемо середнє значення 0,9, яке буде однакове для усіх.

$K_8$  – це коефіцієнт коригування на можливі зміни світових цін. Він рівний добутку прогнозованого індексу зміни світових цін на прогнозовані середньорічні індекси зміни курсу національної валюти.  $K_8$  буде однаковим для усіх і становитиме 1,16 ( $1,1 * 1,05$ ).

Зведена ціна розраховується за формулою 3.3.

$$Ц_{ЗВ} = \text{Ціна конкурента} * K_2 * K_3 * K_7 * K_8 \quad (3.3)$$

$$Ц_{ЗВ \text{ PARSER SP Z O O (касова стрічка)}} = 58,46 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 63,47 \text{ грн.}$$

$$Ц_{ЗВ \text{ PARSER SP Z O O (термоетикетка)}} = 575,47 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 624,82 \text{ грн.}$$

$$Ц_{ЗВ \text{ NORSKE SKOG GMBH (касова стрічка)}} = 63,36 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 68,79 \text{ грн.}$$

$$Ц_{ЗВ \text{ NORSKE SKOG GMBH (термоетикетка)}} = 584,77 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 634,92 \text{ грн.}$$

$$Ц_{ЗВ \text{ PACKANDO GMBH (касова стрічка)}} = 64,57 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 70,11 \text{ грн.}$$

$$Ц_{ЗВ \text{ PACKANDO GMBH (термоетикетка)}} = 591,19 * 1 * 1,04 * 0,9 * 1,16 = 641,89 \text{ грн.}$$

Базова ціна розраховується як середня між конкурентними цінами.

$$Ц_{Б \text{ (касова стрічка)}} = (63,47 + 68,79 + 70,11) / 3 = 67,46 \text{ грн.}$$

$$Ц_{Б \text{ (термоетикетка)}} = (624,82 + 634,92 + 641,89) / 3 = 633,88 \text{ грн.}$$

Отже, ТОВ «ХХХ» пропонує свої товари за прийнятною ціною.

Тепер, беручи за основу розраховані базові ціни пропонованих товарів, обчислимо вартість експортної продукції на базових умовах поставки (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17.

### Розрахунок вартості експортної продукції

Параметри	Розрахунок	
	Касова стрічка	Термоетикетка
1. Вартість на умовах СРТ: - одиниці продукції, грн; - обсягу ЗЕО, грн.	$V_{од} = 67,46$ $V_{об} = 67,46 * 5000 = 337300$	$V_{од} = 633,88$ $V_{об} = 633,88 * 1000 = 633880$
2. Витрати на транспортування, пакувальні, навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %.	$50000 + 2500 + 7500 = 60000$ грн $(60000 / 337300) * 100 = 17,8\%$ $60000 / 5000 = 12$ грн	$50000 + 500 + 1500 = 52000$ грн $(52000 / 633880) * 100 = 8,2\%$ $52000 / 1000 = 52$ грн
3. Митна вартість: - одиниці продукції, грн; - обсягу ЗЕО, грн.	$67,46 + 12 = 79,46$ $79,46 * 5000 = 397300$	$633,88 + 52 = 685,88$ $685,88 * 1000 = 685880$
4. Митні збори, грн: - на одиницю продукції; - на обсяг ЗЕО	$M_{Зод} = 0,02 * 79,46 = 1,6$ $M_{Зоб} = 1,6 * 5000 = 8000$	$M_{Зод} = 0,02 * 685,88 = 13,7$ $M_{Зоб} = 13,7 * 1000 = 13700$
5. Мито: - на од. продукції, грн; - на обсяг ЗЕО, грн.	- -	- -

Продовження табл. 3.17.

6. Акцизний збір: - на одиницю продукції, грн; - на обсяг ЗЕО, грн.	- - -	- - -
7. ПДВ: - на одиницю продукції, грн; - на обсяг ЗЕО, грн.	- - -	- - -
8. Ціна відповідно до умови поставки: - одиниці продукції, грн; - обсягу ЗЕО, грн.	$\text{Ціна}_{\text{од}} = 79,46 + 1,6 = 81,06$ $\text{Ціна}_{\text{об}} = 81,06 * 5000 =$ 405300	$\text{Ціна}_{\text{од}} = 685,88 + 13,7 = 699,58$ $\text{Ціна}_{\text{об}} = 699,58 * 1000 = 699580$

*Джерело: розраховано за данимим [31]*

Отже, вартість експорту касової стрічки становить 405300 грн, термоетикетки – 699580 грн, разом продукції – 1104880 грн.

### 3.3 Оцінка ефективності та ризиків запропонованого проєкту

Для реалізації запропонованого проєкту виходу ТОВ «XXX» на ринок Румунії буде створена відповідна команда, до якої будуть залучені керівник відділу ЗЕД, керівник виробничого відділу, менеджера ЗЕД, логіст і юрист. Основними задачами проєкт-групи є визначення основних цілей та бажаних результатів від експортної угоди, збір та аналіз необхідної інформації, вибір оптимального контрагента та переговори з ним, укладання договору поставки, відслідковування дотримання вимог контракту, звіт результатів роботи та ін.

Інформаційне забезпечення досліджуваного підприємства достатнє для ефективної роботи над проєктом.

Для визначення економічної доцільності сформованого проєкту розвитку ЗЕД підприємства потрібно прорахувати усі витрати на його реалізацію, а також майбутні доходи й ефективність угоди.

Основними статтями розходів при здійсненні даної експортної угоди є:

- собівартість продукції, до якої входять постійні (витрати на заробітну плату робітникам й амортизацію) та змінні витрати (вартість сировини, комунальні послуги, витрати на інші допоміжні матеріали);

- транспортні витрати, які включають витрати на пакування продукції, її навантаження на транспортний засіб та безпосередньо саме перевезення;

- митні платежі, до яких включають сплату всіх необхідних податків та витрати на митне оформлення.

Розраховані витрати на реалізацію запропонованого проєкту і заплановані показники доходів й ефективності представлено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18.

### Заплановані показники проєкту

Собівартість	Постійні витрати, грн	ЗП робітникам	100000
		Амортизація	60000
	$\Sigma$		160000
	Змінні витрати, грн	Вартість сировини	600000
		Комунальні послуги	40000
		Витрати на послуги, матеріали	30000
	$\Sigma$		670000
$\Sigma$			830000
Витрати на доставку, грн			112000
Митні платежі, грн			21700
Валові затрати, грн			803700
Запланована виручка, грн			1104880
Прибуток (економічний ефект), грн			301180
Економічна ефективність, %			37,47
Податок на прибуток, грн			54212,4
Чистий прибуток, грн			246967,6

*Джерело: складено автором*

Отже, постійні витрати (ПВ) розраховується як сума заробітної плати робітникам та амортизації.

$$ПВ = 100000 + 60000 = 160000 \text{ грн.}$$

Змінні витрати (ЗМ) обчислюється як сума вартості сировини, комунальні послуги та витрати на матеріалі та допоміжні послуги.

$$\text{ЗМ} = 600000 + 40000 + 30000 = 670000 \text{ грн.}$$

Сума змінних та постійних витрат становить 830000 грн.

Витрати на доставку (ВД) розраховуються як сума витрат на доставку по кожному товару, який заплановано реалізувати, тобто касової стрічки та термоетикетки.

$$\text{ВД} = 60000 + 52000 = 112000 \text{ грн.}$$

Аналогічно розраховуються митні платежі (МП).

$$\text{МП} = 8000 + 13700 = 21700 \text{ грн.}$$

Валові затрати (ВЗ) – це сума змінних витрат, ВД та МП.

$$\text{ВЗ} = 670000 + 112000 + 21700 = 803700 \text{ грн.}$$

Прибуток (П) або ж економічний ефект – це різниця між запланованою виручкою та ВЗ.

$$\text{П} = 1104880 - 803700 = 301180 \text{ грн.}$$

Економічна ефективність (ЕФ) дорівнює частці від ділення П на ВЗ помножена на 100%.

$$\text{ЕФ} = 301180 / 803700 = 37,47\%.$$

Податок на прибуток (ПП) обчислюється як добуток П на ставку податку на прибуток (в Україні він становить 18%).

$$\text{ПП} = 301180 * 0,18 = 54212,4 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток (ЧП) дорівнює різниці між П та ПП.

$$\text{ЧП} = 301180 - 54212,4 = 246967,6 \text{ грн.}$$

Порахувавши вищенаведені показники було визначено, що проект виходу ТОВ «ХХХ» в уособленні укладеної угоди поставки є ефективним, бо забезпечує отримання чистого прибутку у розмірі 246967,6 грн.

Тепер відповідно до додатка А визначаємо ризики проекту. Для цього просумую отримані оцінки з урахуванням вагомості відповідних факторів усіх груп ризиків (див. табл. 3.19).

Таблиця 3.19.

## Сума оцінок ризиків за категоріями

№	Група ризиків	Сума балів з урахуванням можливостей
1	Ризики неправильної оцінки попиту	17,3
2	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	8,7
3	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	20,6
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	19,3
5	Ризики переоцінки стійкості проекту	13
6	Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	18,1
7	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	6,6
8	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	16,6
9	Ризики, пов'язані з новизною галузі, у якій підприємство планує реалізацію проекту	7,3
10	Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей	7,6
11	Ризики потенційних втрат	35,3
12	Ризики недооцінки витрат на розробку	23,2
13	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	34,1
14	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	29,3
	Загальна сума балів	257

*Джерело: складено автором*

Отже, запропонований проект після проведеної експертної оцінки набрав 257 балів. Це означає, що він має низьку ризикованість.

Тепер потрібно визначити середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків за формулою 3.4:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.4)$$

де  $W$  – середньозважена оцінка групи ризиків,

$B_i$  – показник важливості фактору  $i$ ,

$W_i$  – експертна бальна оцінка ризику по фактору  $i$ ,

$n$  – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Визначимо  $W$  для кожної для кожної окремої групи ризиків (див. табл. 3.20).

Таблиця 3.20.

## Сума оцінок ризиків за категоріями

Експертна бальна оцінка ризику по фактору $i$	Розрахунок	Результат
$W_1$	$1/10*17,3$	1,73
$W_2$	$1/9*8,7$	0,97
$W_3$	$1/6*20,6$	3,43
$W_4$	$1/7*19,3$	2,76
$W_5$	$1/6*13$	2,17
$W_6$	$1/7*18,1$	2,59
$W_7$	$1/6*6,6$	1,1
$W_8$	$1/11*16,6$	1,5
$W_9$	$1/5*7,3$	1,46
$W_{10}$	$1/6*7,6$	1,27
$W_{11}$	$1/14*35,3$	2,52
$W_{12}$	$1/10*23,2$	2,32
$W_{13}$	$1/13*34,1$	2,62
$W_{14}$	$1/15*29,3$	1,95

Джерело: складено автором

Отже, найбільш важливими є наступні групи ризиків:  $W_3$  (3,43),  $W_4$  (2,76) та  $W_6$  (2,59).

Розробимо карту ризиків проекту для даних груп (див. табл. 3.21).

Таблиця 3.21.

## Карта ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору					
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]	
Важливість фактора	0,80		1.7, 6.1, 11.2		3.1, 3.6, 4.1, 4.2, 5.3, 6.4, 11.13, 13.11	11.11, 11.12, 13.1	
	0,40		1.6, 2.2, 2.3, 8.1, 11.3, 14.6, 14.7, 14.11	1,8, 3.2, 3.5, 4.5, 6.5, 6.6, 8.3, 8.6, 11.4, 14.3	1.5, 1.10, 2.1, 3.4, 5.4, 5.5, 6.2, 8.5, 8.8, 9.2, 9.5, 10.2, 10.4, 11.9, 12.1, 12.2, 12.4, 12.6, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5, 13.9, 14.1, 14.4, 14.8, 14.9	1.4, 4.7, 12.7, 12.8, 12.9	
	0,20		2.9, 5.2, 6.3, 6.7, 8.10, 10.1, 10.3, 11.1, 11.6, 12.5, 13.8, 13.13, 14.5, 14.14	1.1, 1.2, 4.3, 5.1, 7.5, 12.3, 13.12	2.8, 7.1, 7.3, 7.4, 8.2, 8.4, 8.9, 10.6, 11.5, 11.8, 13.6, 13.7, 13.10, 14.2, 14.10, 14.13		
	0,10	2.5, 4.4, 8.11, 12.10	1.9, 2.4, 2.6, 4.6, 7.6, 9.3, 9.4	7.2, 11.7, 14.12	1.3, 2.7, 3.3, 5.6, 8.7, 9.1, 10.5, 11.10, 11.14		
Умовні позначення:			– високий ризик;		– помірний ризик;		– низький ризик.

Джерело: складено автором

Тепер ранжуємо ризики за ступенем важливості (див. табл. 3.22).

Таблиця 3.22.

### Ранжування ризиків

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	5	6	7=5·6
1	16,13	W <sub>11</sub>	0,9	8	7,2
2	16,11	W <sub>11</sub>	0,8	9	7,2
3	16,12	W <sub>11</sub>	0,8	9	7,2
4	18,1	W <sub>13</sub>	0,8	9	7,2
5	8,1	W <sub>3</sub>	0,8	8	6,4
6	8,6	W <sub>3</sub>	0,8	8	6,4
7	18,11	W <sub>13</sub>	0,8	8	6,4
8	9,1	W <sub>4</sub>	0,8	7	5,6
9	9,2	W <sub>4</sub>	0,8	7	5,6
10	10,3	W <sub>5</sub>	0,9	6	5,4
11	15,2	W <sub>10</sub>	0,7	7	4,9
12	11,4	W <sub>6</sub>	0,8	6	4,8
13	19,1	W <sub>14</sub>	0,6	8	4,8
14	10,5	W <sub>5</sub>	0,6	7	4,2
15	6,4	W <sub>1</sub>	0,4	10	4
16	17,7	W <sub>12</sub>	0,4	9	3,6
17	17,8	W <sub>12</sub>	0,4	9	3,6
18	18,5	W <sub>13</sub>	0,5	7	3,5
19	6,1	W <sub>1</sub>	0,4	8	3,2
20	7,1	W <sub>2</sub>	0,4	8	3,2
21	8,4	W <sub>3</sub>	0,4	8	3,2
22	14,2	W <sub>9</sub>	0,4	8	3,2
23	18,3	W <sub>13</sub>	0,4	8	3,2
24	19,9	W <sub>14</sub>	0,4	8	3,2
25	9,7	W <sub>4</sub>	0,8	4	3,2
26	17,9	W <sub>12</sub>	0,4	8	3,2
27	11,2	W <sub>6</sub>	0,5	6	3
28	14,5	W <sub>9</sub>	0,4	7	2,8
29	16,9	W <sub>11</sub>	0,4	7	2,8
30	17,1	W <sub>12</sub>	0,4	7	2,8
31	17,4	W <sub>12</sub>	0,4	7	2,8
32	6,5	W <sub>1</sub>	0,4	6	2,4
33	10,4	W <sub>5</sub>	0,4	6	2,4
34	13,5	W <sub>8</sub>	0,4	6	2,4
35	13,8	W <sub>8</sub>	0,4	6	2,4
36	17,2	W <sub>12</sub>	0,4	6	2,4
37	17,6	W <sub>12</sub>	0,4	6	2,4
38	18,2	W <sub>13</sub>	0,4	6	2,4
39	18,4	W <sub>13</sub>	0,4	6	2,4
40	18,9	W <sub>13</sub>	0,4	6	2,4
41	19,4	W <sub>14</sub>	0,4	6	2,4
42	19,8	W <sub>14</sub>	0,4	6	2,4
43	15,4	W <sub>10</sub>	0,4	4	1,6

Джерело: складено автором

Отже, найбільше ризикових факторів потрапило до групи ризиків потенційних втрат ( $W_{11}$ ), а саме: у відносинах з постачальниками, дистриб'юторами, постачальниками та в збутовій діяльності. До групи ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту ( $W_{13}$ ) наступні: через невизначеність попиту на товар; через можливість швидкої імітації товару іншими компаніями. До групи ризиків блокування входження підприємства у нову галузь ( $W_3$ ) такі: недооцінка рівнів бар'єрів входу на нові ринки, у яких зацікавлена компанія; змога конкурентів залучати різні інші важелі для блокування діяльності. До групи ризиків, пов'язаних з характером конкуренції ( $W_4$ ) увійшли: ризик сильного конкурентного натиску на цільових ринках компанії; ризик впливу сильних конкурентів.

Для вищенаведених груп ризиків складаємо програму запобігання і реагування на них, яка наведена в табл. 3.23.

Таблиця 3.23.

### Програма запобігання і реагування на ризики

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет	Метод управління	План запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків	Відповідальна особа
Ризики потенційних втрат	16.13 у відносинах з дистриб'юторами	1	Методи компенсації ризиків, Методи мінімізації ризиків	Попередній детальний аналіз конкурентів, контрагентів та посередників, правильно вести переговори, також при укладанні контракту потрібно чітко прописати умови, за якими контрагент може розірвати договір;	Вміти домовлятися, йти на компроміс, за необхідністю звертатися до міжнародних судів	Менеджер проєкту, юрист, менеджер ЗЕД, керівник збутового відділу (маркетолог)
	16,11 у відносинах з постачальниками	2			швидко знаходити спільну мову, вміти переконувати, аргументувати свою думку, звернення, у разі порушення умов контракту чи при відмові виконання зобов'язань, звертатися до суду	
	16,12 у збутовій діяльності	3			швидке коригування планів, мати в розробці запасні плани роботи	

Продовження табл. 3.23.

Ризики невизначеності	18,1 через невизначеність попиту на продукт	4	Методи мінімізації ризиків	Оцінка ринку та правильність розрахунків щодо очікуваних прибутків, собівартості	Аналіз та швидке коригування планів	Менеджер проекту, менеджер ЗЕД, маркетолог
	18,11 через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	5			Встановлення ціни відносно собівартості та закладеного прибутку, спостереження за конкурентами та швидке реагування на їхні дії	
Ризики блокування входження підприємства в	8,1 недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	6	Метод конкурентних переваг, Методи компенсації ризиків	Детальний аналіз ринку, досконале вивчення законодавчої бази	Швидко коригувати плани, постійний аналіз ринку	Менеджер проекту, юрист, менеджер ЗЕД, маркетолог
	8.6 можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	7			спостереження за конкурентами та швидке реагування на їхні дії	
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	9,1 ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	8	Метод конкурентних переваг	Вивчення та оцінка конкурентів, створення діаграми конкурентних переваг, використання своїх сильних сторін	Позиціонування своїх конкурентних переваг, акцент на своїх сильних сторонах, спостереження за конкурентами та швидке реагування на їхні дії	Менеджер проекту, менеджер ЗЕД, маркетолог, технолог
	9,2 ризик впливу сильних конкурентів	9			Підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інновацій	

Джерело: складено автором

Дана програма допоможе мінімізувати сформовані найбільш вагомі ризики запропонованого проєкту. Але в той же час менеджери повинні постійно моніторити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, чітко розуміти цілі та поставлені перед ним задачі та приймати ефективні управлінські рішення.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі було розроблено науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено, що в умовах мінливого зовнішнього середовища ТОВ «XXX» повинне використовувати адаптивну стратегію ЗЕД, у якій найбільша увага приділяється людському фактору, а саме стратегічному баченні управлінців та їх вмінню приймати ефективні управлінські рішення. Сформовано етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, серед яких виділено два найголовніших: базовий та апробаційний.

Ідентифіковано основну проблему підприємства у розрізі зовнішньоекономічної діяльності, а саме: зменшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До основних причини її існування належать: нехтування з боку керівництва розвитку ЗЕД підприємства та погіршення економічного стану міжнародного ринку у зв'язку зі світовою пандемією коронавірусу. Було побудовано структуру дерева проблем, де було визначено й інші проблеми, які стримують розвиток ЗЕД ТОВ «XXX».

На основі дерева проблем було визначено цілі для розвитку ЗЕД підприємства, а саме:

1. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
  2. Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в ЗЕЗ.
  3. Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортно-імпортних операцій.
  4. Розвиток власної системи заготівлі макулатури.
  5. Оновлення матеріально-технічної бази.
- Та запропоновано шляхи їх досягнення.

Найбільш вагу шляхом експертного методу отримала ціль №1. Розглянуто як дані цілі вплинуть на зовнішнє та внутрішнє середовище компанії.

Також було сформовано систему аналітичних показників, за якими підприємство повинне аналізувати свою експортно-імпорتنу діяльність.

Важливим моментом є те, що підприємство повинне мати декілька шляхів розвитку своєї зовнішньоекономічної діяльності. Тому, зважаючи на проведений аналіз, було запропоновано декілька стратегій для реалізації.

Одніє з них стала стратегія виходу ТОВ «ХХХ» на новий закордонний ринок, а саме Румунії, що зумовлено такими причинами: ПВЗВТ між Україною та країнами-ЄС; географічним положенням (Україна межує з Румунією); ситуацією на целюлозно-паперовому ринку Румунії, за якої зростає потреба в імпорті.

Запропоновано такі товари власного виробництва для експорту: касову стрічку та термоетикету. Було досліджено, що дані товари є конкурентоспроможними на даному ринку. Визначено, що поставка буде здійснена автотранспортом. Відстань приблизно 900 км.

Вирахувано, що контрактна ціна касової стрічки складає 352500 грн, термоетикетки – 611000 грн, разом поставки – 963500 грн. Базов ціна для касової стрічки становить 67,46 грн за одиницю, для термоетикетки - 633,88 грн. Визначено вартість експорту касової стрічки, яка складає 405300 грн, термоетикетки – 699580 грн, разом товарів – 1104880 грн.

За допомогою проведених розрахунків було визначено, що даний проєкт є ефективним, оскільки його чистий прибуток складає 246967,6 грн, а економічна ефективність – 37,47%.

Також шляхом експертного методу були визначені впливові ризики запропонованого проєкту, серед яких найбільшу оцінку отримали ризики потенційних втрат. Тому було сформовано програму запобігання та реагування на них.

## ВИСНОВКИ

Сучасний стан світової економіки складний та нестабільний, а темпи змін у ньому часто перевершують реакцію на це компанії, що призводить до труднощів у веденні бізнесу. Стратегічне планування є актуальним та необхідним за таких умов, але для більшості українських підприємств – це відносно нерозповсюжене та складне явище. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності сприяє економічному зростанню та підвищенню ефективності корпоративного розвитку компанії. Його успішна реалізація залежить від того, наскільки добре компанія адаптується до економічних, політичних, соціальних, екологічних та інших сфер зовнішніх ринків.

Розробка успішної зовнішньоекономічної стратегії залежить від фінансового стану компанії, її можливостей, ефективності виробництва, рівня інноваційного техніко-технологічного забезпечення, професіоналізму та кваліфікації персоналу, організаційної культури та загального іміджу організації, але особливо від врахуванням стану та тенденцій зовнішнього середовища. Надзвичайно важливу роль при формуванні зовнішньоекономічної стратегії в сучасних умовах відіграє ефективне інформаційне забезпечення підприємства.

Процес стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), як і внутрішньофірмовий, можна поділити на три стадії, пов'язані між собою.

1. Підготовчий етап - включає в себе інформаційне забезпечення за допомогою стратегічного аналізу (аналіз зовнішнього середовища та виявлення внутрішніх можливостей) і є основою для подальших етапів.

2. Основний етап - саме на даному етапі відбувається складання стратегічного плану (формування стратегії в зовнішньоекономічному напрямку діяльності).

3. Кінцевий етап - являє собою реалізацію стратегічного плану, його контроль і регулювання, внесення необхідних коригувань та створення зворотного зв'язку (складання звітності).

На практиці всі вищеперераховані етапи розгалужуються ще на декілька, це все залежить від кожної конкретної компанії та сфери, у якій вона проводить свою діяльність.

Стратегічне планування є основним етапом у стратегічному управлінні, тому включає в себе багаторівневу, складну діяльність і велику кількість управлінських рішень.

У розрізі стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності мною було обрано базу дослідження. Ним стало підприємство – ТОВ «ХХХ». Воно розпочало свою діяльність 1998р. на ринку целюлозно-паперових товарів і зараз займає лідируючі позиції на ринку.

До сильних сторін підприємства можна віднести: значні виробничі потужності; воно є прибутковим; наявні довготривалі ЗЕЗ, сформований підрозділ ЗЕД; високваліфікований персонал, налічує приблизно 330 працівників станом на 2020р.; великий асортимент запропонованих товарів та послуг, комплексність в обслуговуванні клієнтів; розвинута збутова система в Україні: філії у кожній області.

Слабкими сторонами підприємства є: застаріле обладнання; слабка стратегія розвитку ЗЕД; організаційна структура, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

ТОВ «ХХХ» здійснює експортно-імпортні операції. Проводить експорт в такі країни, як Молдова, Азербайджан, Словенія, Нідерланди та Естонія за такими групами товарів: папір та картон, термоетикетки та ярлики, конверти та листівки. Проводить імпорт з таких країн, як Фінляндія, Росія, Німеччина, Нідерланди, Австрія, Польща, Португалія, Індонезія, Південна Корея, Велика Британія за широким асортиментом товарів, але найбільше закуповує готові вироби з паперу та картону, а також сировину.

Обсяги експорту та імпорту ТОВ «XXX» у загальному відображають тенденцію на внутрішньому ринку целюлозно-паперових товарів. Експорт протягом досліджуваного періоду зменшується, що зумовлено, в першу чергу, пандемією коронавірусної хвороби і переходом більшості підприємств в дистанційний режим роботи. Частка виручки від експорту в загальному доході компанії становить приблизно 1,5%, що говорить про націленість підприємства саме на отримання прибутків на внутрішніх ринках України.

На противагу експорту, імпорт компанії має загальну тенденцію до збільшення обсягів, а також спостерігається саме збільшення кількості операцій з іноземними контрагентами.

Проведений SWOT – аналіз досліджуваного підприємства допоміг виокремити шляхи його стратегічного розвитку.

Було досліджено, що стратегія, яку на даний момент використовує ТОВ «XXX» спрямована на внутрішній ринок і не забезпечує розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Але і на внутрішньому ринку вона дала збій, оскільки знизилась доходи підприємства та його фінансова стійкість, що призвело до спаду.

Тому шлях стратегії розвитку зовнішньоекономічної вийшов на передній план. Керівництвом підприємства у ході стратегічного планування повинне враховувати такі підходи до управління: стратегія розвитку ЗЕД має носити адаптивний характер; має проводитись постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; на передній план має виходити інтелектуальний капітал як визначальний стратегічний ресурс; необхідно розвивати стратегічне бачення співробітників; стратегії розвитку ЗЕД повинна бути гнучкою; потрібно увесь час удосконалювати партнерські відносини.

Максимізація прибутків від зовнішньоекономічної діяльності – це основна мета розвитку ЗЕД ТОВ «XXX».

Виокремлено проблеми, які стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Внутрішні: недостатньо кваліфікованих співробітників; зношення матеріально-технічної бази, і як наслідок зниження якості деяких видів товарів та підвищення собівартості продукції; слабка політика просування товарів на зовнішніх ринках. Зовнішні: високий рівень конкуренції на зовнішніх ринках; зменшення попиту на деякі види товарів на зовнішніх ринках; міжнародні стандарти та вимоги; географічна складність, особливості країн-партнерів; підвищення цін на сировину.

Базою створення стратегії розвитку підприємства є теперішній стан його виробничо-господарської діяльності.

На основі проблем визначено стратегічні цілі підприємства та показники їх досягнення. Найбільш вагомою стала ціль виходу ТОВ «XXX» на новий закордонний ринок. Проведений аналіз показав, що найоптимальнішим ринком збуту експортної продукції є ринок Румунії.

Для постачання запропоновано наступні товари: касова стрічка та термоетикетка. Вони є конкурентоспроможними на даному ринку. Рекомендовані базові умови поставки (СРТ) та умови платежу (50% авансовий платіж, 50% відкритий акредитив), перевезення автособільним транспортом.

Вартість експорту запропонованої продукції становить 1104880 грн.

Для даного проєкта визначена команда, до якої увійшли керівник відділу ЗЕД, керівник виробничого відділу, менеджера ЗЕД, логіст та юрист.

Визначено, що запропонований проєкт поставки товарів до Румунії є фективним, бо чистий прибуток складе 246967,6 грн. Сформовано програму управління найбільш вагомими ризиками.

Для успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX» було запропонованого декілька стратегій поведінки підприємства, в залежності від постійної мінливості міжнародного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ : вебсайт. URL:: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 02.08.2021).
2. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] / З.Є. Шерешньова, С.В. Оборська; 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
3. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова. – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
4. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: [короткий курс лекцій] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
5. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами / И.А. Бланк. – Киев: ИТЕМ ЛТД; АДЕФ-Украина, 1996. – 534 с.
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко; вид. 2-е, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.
7. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. – С. 117-128 : вебсайт. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_13). (дата звернення 05.08.2021)
8. Безбородова Т.В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління / Т.В. Безбородова // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 27–29.
9. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко І. В. Колос // Економіка та держава. 2006 . №7. с.19-24.
10. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0. Київ: Політехніка, 2019. 200 с.

11. Міжнародна економіка: підр. / [А.П.Румянцев, Г.Н.Климко, В.В.Рокоча та ін.] ; за ред. А.П. Румянцева. – К.: Знання, 2004. – 449 с.
12. Білик М.С. Забезпечення конгруентності цілей та цільових нормативів при розробленні стратегії організації/ М.С.Білик, Г.І. Кіндрацька // Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка», №582, 2007. – С. 127- 136.
13. Манів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / З.О. Манів, І.М. Луцький. – К.: Знання, 2006. – 580 с.
14. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с. (Альма-матер).
15. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: [монографія / за ред. д.е.н., проф.. Д.Г.Лук'яненко]. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.
16. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. В.Д.Щепкина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / [Ю.В.Макогон, В.С.Рижиков, С.В.Касьянюк, О.О.Коваленко, В.М.Грідасов, С.В.Чемерис, А.В.Гончарова] ; за ред. д.е.н., проф. Ю.В.Макогона. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 424 с.
18. Олексюк О.С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на макрорівні: [монографія] / О.С. Олексюк. – К.: Наукова думка: Тернопільська академія народного господарства, 1998. – 508 с.
19. Калда К.О. Алгоритм формування логістичної стратегії підприємства / К.О. Калда // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: VI Міжнар. наук.- практич. конф.: тези допов. – Львів: Видавництво Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – С. 121.
20. Пічугіна Т. С. Структурні елементи науково-методичного підходу до оцінювання розвитку підприємств / Т.С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г. І. Забродська, Л. І. Безгінова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. Наук. пр.. : / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків, ХДУХТ, 2017. – Ч.2. – С. 142-156.

21. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 336 с.
22. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства / Я. В. Шмаленко // Держава та регіони. - 2008. - №3. - С. 270-277.
23. Фатенок-Ткачук А.О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А.О. Фатенок-Ткачук. – Львів, 2009. – 24 с.
24. Вакульчик О. М. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства як функція планування та контролю економічної безпеки підприємства : [Електронний ресурс] / О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький, І. В. Яковенко // Вісник Академії митної служби України. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_econ...1](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Vamsu_econ...1).
25. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. Е. Воронкова, В. Г. Лежєцькова, О. В. Свірідова, Ю. С. Погорелов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 320 с.
26. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. / О. А. Кириченко. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 518 с.
27. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч посібник / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – С. 136. 3. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – К. : Вища школа. 1995. – 302 с.
28. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е.О. Ков тун, І.В. Поліщук, Ю.М. Турець // Науковий вісник Ужго родського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (1). — С. 172—174.
29. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2012. – № 2. – С. 42–46.

30. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: ЦУЛ, 2013. – 408 с.
31. Офіційний сайт підприємства: вебсайт. URL: <http://ukrpaper.com.ua/> (дата звернення: 05.09.2021).
32. Фінансова звітність підприємств України: вебсайт. URL: [zvitnist.com](http://zvitnist.com) (дата звернення: 07.09.2021).
33. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [youcontrol.com.ua](http://youcontrol.com.ua) (дата звернення: 10.09.2021).
34. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [opendatabot.ua](http://opendatabot.ua) (дата звернення: 15.09.2021).
35. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [clarity-project.info](http://clarity-project.info) (дата звернення: 20.09.2021).
36. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [ispn.kievcity.gov.ua/](http://ispn.kievcity.gov.ua/) (дата звернення: 20.09.2021).
37. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [ua-region.com.ua/](http://ua-region.com.ua/) (дата звернення: 20.09.2021).
38. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 25.09.2021).
39. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [ua.kompass.com/](http://ua.kompass.com/) (дата звернення: 25.09.2021).
40. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [nomis.com.ua](http://nomis.com.ua) (дата звернення: 25.09.2021).
41. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [ring.org.ua](http://ring.org.ua) (дата звернення: 25.09.2021).
42. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: <https://vkursi.pro> (дата звернення: 29.09.2021).
43. Інформація про контрагента: вебсайт. URL: [ca.ligazakon.net](http://ca.ligazakon.net) (дата звернення: 29.09.2021).
44. Лінійний тип організаційної структури управління: вебсайт. URL: [pidru4niki.com/](http://pidru4niki.com/) (дата звернення: 20.09.2021).

45. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління: вебсайт. URL: [studfile.net/](http://studfile.net/) (дата звернення: 20.09.2021).

46. Кобилецький В. Р., Показники майнового стану / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online»: вебсайт. URL: [www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/94-analiz-majna](http://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/94-analiz-majna) (дата звернення: 10.10.2021).

47. Кобилецький В. Р., Відносні показники фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online»: вебсайт. URL: [https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyku finansovoi-stiikosti](https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyku-finansovoi-stiikosti) (дата перегляду: 10.10.2021).

48. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства: вебсайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4744> (дата звернення: 10.10.2021).

49. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: вебсайт. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx?M=k1289&T=intro&st=0&L=1](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=intro&st=0&L=1). (дата звернення: 12.10.2021).

50. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах індустрії 4.0: вебсайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6745> (дата звернення: 12.10.2021).

51. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 15.10.2021).

52. The observatory of economic complexity: вебсайт. URL: <http://atlas.media.mit.edu/ru> (дата звернення: 15.10.2021).

53. Путівцева С.В. Сучасний стан і проблеми світового та українського ринків целюлозно-паперової продукції / С.В. Путівцева// ВІСНИК ХНТУ. – № 1(56), 2016. – С. 126-130.

54. Аналіз ринку паперових виробів: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-bumazhnyh-paketov-ukrainy-2021-god> (дата звернення: 15.10.2021).

55. Дунська А. Р., Антоненко Д. І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. Сучасні підходи до управління підприємством. 2020. №5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204755> (дата звернення: 22.10.2021).

56. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI MONITOR: веб-сайт. URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (дата звернення: 10.11.2021).

57. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: веб-сайт. URL: [http://dn.khnu.km.ua/dn/k\\_default.aspx](http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx).

58. Переробка сміття та вторсировина: веб-сайт. URL: <https://www.reline.com.ua/statti/pererobka-smittyta-ta-vtorsyrovyna/> (дата звернення: 10.11.2021).

59. Матриця Ансоффа: вебсайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F\\_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F_%D0%90%D0%BD%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%84%D0%B0) (дата звернення: 17.10.2021).

60. Поглиблена і всеохопна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС: вебсайт. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0\\_%D1%96\\_%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%BF%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97\\_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%96\\_%D0%BC%D1%96%D0%B6\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%84%D0%A1](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B0_%D1%96_%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%BF%D0%BD%D0%B0_%D0%B7%D0%BE%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%96_%D0%BC%D1%96%D0%B6_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E_%D1%82%D0%B0_%D0%84%D0%A1) (дата звернення: 17.10.2021).

61. Romania Exports of Paper and paperboard: вебсайт. URL: <https://tradingeconomics.com/romania/exports/paper-paperboard-articles-pulppaper-board> (дата звернення: 17.10.2021).

62. Romania. Paper manufacture: вебсайт.  
URL:<https://www.europages.co.uk/companies/Romania/paper%20manufacture.html> (дата звернення: 17.10.2021).

63. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: методичні вказівки до виконання курсової роботи / уклад.: А.Р. Дунська. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 75 с.

64. Карти світу: вебсайт. URL: [www.google.com/maps](http://www.google.com/maps) (дата звернення: 10.10.2021).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

## Ризики проекту

№	Фактор	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	Ризики неправильної оцінки попиту			
1.1	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,2	5	1
1.2	Очікування тривалого зростання попиту	0,2	5	1
1.3	Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,1	7	0,7
1.4	Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,4	10	4
1.5	Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,4	6	2,4
1.6	Розрахунки на часті повторні покупки	0,4	3	1,2
1.7	Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,8	4	1,6
1.8	Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,4	5	2
1.9	Вплив демографічних змін	0,1	2	0,2
1.10	Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,4	8	3,2
Σ				17,3
2	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок			
2.1	Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,4	8	3,2
2.2	Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,4	2	0,8
2.3	Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,6	2	1,2
2.4	Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,1	2	0,2
2.5	Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,1	1	0,1
2.6	Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,1	4	0,4
2.7	Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,1	8	0,8
2.8	Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,2	6	1,2
2.9	У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,2	4	0,8

## Продовження таблиці А.1

Σ				8,7
3	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь			
3.1	Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,8	8	6,4
3.2	Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,4	5	2
3.3	Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,1	6	0,6
3.4	Можливість попередньої змови конкурентів	0,4	8	3,2
3.5	Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	5	2
3.6	Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,8	8	6,4
Σ				20,6
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції			
4.1	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,8	7	5,6
4.2	Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	7	5,6
4.3	Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,2	5	1
4.4	Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,1	1	0,1
4.5	Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,6	5	3
4.6	Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,1	4	0,4
4.7	Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	9	3,6
Σ				19,3
5	Ризики переоцінки стійкості проекту			
5.1	Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,2	5	1
5.2	Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,2	2	0,4
5.3	Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,9	6	5,4
5.4	Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,4	6	2,4
5.5	Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,6	7	3,2
5.6	Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,1	6	0,6
Σ				13

## Продовження таблиці А.1

6	Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам			
6.1	Ризик покладання на попередній досвід	0,8	4	3,2
6.2	Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,5	6	3
6.3	Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,2	4	0,8
6.4	Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,8	6	4,8
6.5	Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,5	5	2,5
6.6	Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,6	5	3
6.7	Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,2	4	0,8
Σ				18,1
7	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки			
7.1	Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,3	7	2,1
7.2	Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,1	5	0,5
7.3	Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,2	6	1,2
7.4	Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,2	8	1,6
7.5	Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,2	5	1
7.6	Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	2	0,2
Σ				6,6
8	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції			
8.1	Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,4	4	1,6
8.2	Ризик комплектності моделі нового проекту	0,2	6	1,2
8.3	Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,6	5	3
8.4	Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,2	6	1,2
8.5	Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,4	6	2,4
8.6	Ризик потреби в більших інвестиціях	0,4	5	2
8.7	Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,1	7	0,7
8.8	Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,4	6	2,4
8.9	Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,2	6	1,2

## Продовження таблиці А.1

8.10	Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,2	4	0,8
8.11	Ризик впливу минулих невдач	0,1	1	0,1
$\Sigma$				16,6
9	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту			
9.1	Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,1	8	0,8
9.2	Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,4	8	3,2
9.3	Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,1	3	0,3
9.4	Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	2	0,2
9.5	Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,4	7	2,8
$\Sigma$				7,3
10	Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей			
10.1	Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,2	4	0,8
10.2	Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,4	7	2,8
10.3	Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,2	3	0,6
10.4	Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,4	4	1,6
10.5	Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,1	6	0,6
10.6	Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,2	6	1,2
$\Sigma$				7,6
11	Ризики потенційних втрат			
11.1	У науковій діяльності	0,2	2	0,4
11.2	При виконанні ДКР	0,8	2	1,6
11.3	В інженерній діяльності	0,5	2	1
11.4	У маркетинговій діяльності	0,4	5	2
11.5	В експлуатації	0,2	8	1,6
11.6	У сервісному обслуговуванні	0,2	4	0,8
11.7	У розробці інформаційних технологій	0,1	5	0,5
11.8	У трудових відносинах	0,2	8	1,6
11.9	У структурі необхідного капіталу	0,4	7	2,8
11.10	При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	8	0,8
11.11	У відносинах з дистриб'юторами	0,8	9	7,2
11.12	У відносинах з постачальниками	0,8	9	7,2

## Продовження таблиці А.1

11.13	У збутовій діяльності	0,9	8	7,2
11.14	У реалізації інформаційних процесів	0,1	6	0,6
$\Sigma$				35,3
12	Ризики недооцінки витрат на розробку			
12.1	Переоцінка очікуваного результату проекту	0,4	7	2,8
12.2	Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,4	6	2,4
12.3	Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,3	5	1,5
12.4	Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,4	7	2,8
12.5	Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,2	4	0,8
12.6	Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,4	6	2,4
12.7	Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,4	9	3,6
12.8	Ризик переоцінки успіху	0,4	9	3,6
12.9	Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,4	8	3,2
12.10	Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,1	1	0,1
$\Sigma$				23,2
13	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту			
13.1	Через невизначеність попиту на продукт	0,8	9	7,2
13.2	Через невизначеність доходу від продукту	0,4	6	2,4
13.3	Через невизначеність дій контрагентів	0,4	8	3,2
13.4	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,4	6	2,4
13.5	Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,5	7	3,5
13.6	Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,3	6	1,8
13.7	Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,2	6	1,2
13.8	Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,2	3	0,6
13.9	Через неясність рівня блокування проекту	0,4	6	2,4
13.10	Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,2	7	1,4
13.11	Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,8	8	6,4
13.12	Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,2	5	1
13.13	Через неясність складу конкурентів	0,2	3	0,6
$\Sigma$				34,1
14	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту			
14.1	Ризик через неясність з термінами розробки	0,6	8	4,8

*Кінець таблиці А.1*

14.2	Ризик через неясність вартості розробки	0,2	6	1,2
14.3	Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,4	5	2
14.4	Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,4	6	2,4
14.5	Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	3	0,6
14.6	Ризик при оцінці витрат на управління	0,4	4	1,6
14.7	Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,3	4	1,2
14.8	Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	6	2,4
14.9	Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,4	8	3,2
14.10	Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,2	6	1,2
14.11	Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,4	4	1,6
14.12	Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,1	5	0,5
14.13	Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,2	6	1,2
14.14	Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,2	3	0,6
14.15	Ризик через неясність з термінами розробки	0,6	8	4,8
$\Sigma$				29,3
<b>Загальна сума</b>				<b>257</b>

*Джерело: складено автором*