

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 339.5

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 27 » _____ грудня _____ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

на тему: «Стратегія розвитку експортної діяльності підприємства»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-21мп
ДАВИДКЕВИЧ Аліна Олександрівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович _____

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

Студентка _____

Київ – 2024 року

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

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 10 » листопада 2023 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ДАВИДКЕВИЧ АЛІНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації «Стратегія розвитку експортної діяльності підприємства»,

науковий керівник дисертації Голюк Вікторія Ярославівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 22 грудня 2023 року.

3. Об'єкт дослідження: процес створення стратегії розвитку експорту для підприємства деревообробної галузі.

4. Предмет дослідження: сукупність практичних заходів та організаційних аспектів щодо розроблення стратегії розвитку експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст стратегії експортної діяльності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи розвитку експорту підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до створення ефективної стратегії розвитку експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати експортну діяльність Коропського СЛП «Агролісгосп» на предмет виявлення можливостей розробки стратегії експорту;
- оцінити проблеми, що ускладнюють створення стратегії розвитку експортної стратегії підприємства;
- дослідити кон'юнктуру світового ринку деревини для виявлення потенційних партнерів для реалізації виготовленої продукції;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати покрокову стратегію розвитку експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості;
- розробити програму впровадження стратегії розвитку експорту Коропського СЛП «Агролісгосп»;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованої стратегії.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційно-економічні заходи розвитку експорту підприємства;
- 2) показники фінансово-господарської діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп»;
- 3) товарна та географічна структура експорту продукції підприємства;
- 4) схема етапів розробки стратегії розвитку експортної діяльності;
- 5) аналіз цін та основних гравців на світовому ринку деревини;
- 6) складові механізму здійснення експортної операції досліджуваного підприємства;
- 7) модель 4 фільтрів для вибору потенційного партнера для розвитку експорту;
- 8) аналіз загроз та можливостей на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 9) динаміка та ефективність експортних операцій підприємства;
- 10) прогнозні наслідки впровадження запропонованої стратегії на Коропському СЛП «Агролісгосп».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Сучасний стан та проблеми експорту української деревини до ЄС: економічні та правові аспекти» у Економічному віснику національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»;
- 2) Тези «Аналіз розвитку світового ринку деревини у 2021-2023 роках», участь у Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».

8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних і періодичних джерел щодо формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства.	01.04.2023- 30.04.2023	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.05.2023- 31.05.2023	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства.	01.09.2023- 15.09.2023	
4.	Аналіз показників експортної діяльності підприємства.	16.09.2023- 02.10.2023	
5.	Оцінка потенціалу розвитку на міжнародному ринку. Визначення проблем підприємства з експортною діяльністю. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2023- 26.10.2023	
6.	Розроблення стратегії розвитку експортної діяльності підприємства. Аналіз світового ринку продукції деревообробної галузі.	27.10.2022- 17.11.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованої стратегії. Надання на перевірку третього розділу роботи	18.11.2023- 03.12.2023	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.12.2022- 08.12.2023	

Студент

Аліна ДАВИДКЕВИЧ

Науковий керівник

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Стратегія розвитку експортної діяльності підприємства» містить 100 сторінок, 11 таблиць, 15 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 63 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою промислових підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, завойовувати нові ринки збуту. Для успішного здійснення експортної діяльності необхідно розробити стратегію та мати чіткий план дій. Оскільки міжнародне бізнес-середовище є надзвичайно турбулентним, підприємству варто одразу виявити можливості й ризики та адаптуватися до змін. Необхідність вирішення порушених питань потребує розроблення стратегії розвитку експорту промислового підприємства.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою роботи є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і реалізації ефективної стратегії розвитку експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

-оцінити виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та сукупний дохід досліджуваного підприємства;

-провести аналіз експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп»;

-дослідити кон'юнктуру світового ринку деревини;

-провести компаративний аналіз для виявлення країни для експорту;

-порівняти наявне та необхідне організаційне забезпечення здійснення експорту;

-спрогнозувати ефективність виконання запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес створення стратегії розвитку експорту для підприємства деревообробної галузі.

Предметом дослідження є сукупність практичних заходів та організаційних аспектів щодо розроблення стратегії розвитку експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».

База дослідження. Коропське СЛП «Агролісгосп».

У дослідженні використовуються наступні методи: статистичний та графічний для демонстрації динаміки показників, компаративний аналіз для вибору цільового ринку збуту, математичний для визначення ефективності, абстрактно-логічний для формування висновків.

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

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання Коропського СЛП «Агролісгосп» запропонованого контракту у практичній діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Стаття «Сучасний стан та проблеми експорту української деревини до ЄС: економічні та правові аспекти» (автори: Давидкевич А.О., к.е.н., доцент Голюк В.Я., к.філос.н. Дергачов Є.В.) опублікована у збірнику наукових праць «Економічний вісник» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (випуск 27, 2023 р.); Тези «Аналіз розвитку світового ринку деревини у 2021-2023 роках» Давидкевич А.О., опубліковані у збірнику тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» м. Київ, 20 квітня 2023 року.

Ключові слова. Стратегія, експорт, деревина, управлінське рішення, стратегія розвитку підприємства, світовий ринок деревини.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic « Strategy for the development of the enterprise's export activity » includes 100 pages, 11 tables, 15 drawings, 4 attachments. The bibliography list consists of 63 items.

The relevance of the research topic is determined by the need of industrial enterprises carrying out international activities to conquer new sales markets. To successfully implement export activities, it is necessary to develop a strategy and have a clear plan of action. Since the international business environment is extremely turbulent, the company should identify opportunities and risks early on and be ready to adapt to changes. The need to resolve the issues raised requires the development of an industrial enterprise export development strategy.

Connection with scientific programs, plans and topics. The master's dissertation for obtaining a master's degree was completed at KPI named after Ihor Sikorskyi (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the department of enterprise management on the topic: "Strategic management of the recovery of the economy of Ukraine" (DR 0123U101596).

The purpose of this work is to develop and substantiate scientific-methodical, theoretical provisions and develop practical recommendations for the formation and implementation of an effective strategy for the development of the export activity of the enterprise of the wood industry.

In order to realize the set goal, it is necessary to complete the following tasks:

- evaluate the production and economic activity, financial condition and total income of the enterprise under investigation;
- to conduct an analysis of the export activity of Korop SLP "Agrolishosp";
- study the situation of the world wood market;
- conduct a comparative analysis to identify a country for export;
- compare the available and necessary organizational support for export;
- predict the effectiveness of the implementation of the proposed strategy.

The object of the study is the process of creating an export development strategy for a wood industry enterprise.

The subject of the study is a set of practical measures and organizational aspects related to the development of a strategy for the development of the export activity of Korop SLP "Agrolishosp".

The Korop specialized forestry enterprise "Agrolishosp" was chosen as the research base.

The following methods are used in the research: statistical and graphic to demonstrate the dynamics of the specified indicators, comparative analysis to select the target sales market, mathematical to determine export efficiency, abstract-logical to form conclusions.

The scientific novelty of the obtained results lies in the deepening of the existing theoretical provisions and the development of scientific and practical recommendations for the formation of the enterprise's export development strategy in the conditions of a changing external environment.

The information support for conducting the research is the company's financial reporting, national and international statistical bases, legislative and legal acts, data from the International Trade Center, scientific publications on the topic.

The practical significance of the obtained results is the possibility of using the proposed contract by Korop SLP "Agrolishosp" in the practical activities of the enterprise.

Approbation of work results. The article "The current state and problems of exporting Ukrainian wood to the EU: economic and legal aspects" (authors: A.O. Davydkevych, Ph.D. in Economics, Associate Professor V.Ya. Golyuk, Ph.D. in Philosophy E.V. Dergachev) published in the collection of scientific works "Economic Bulletin" of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute" (issue 27, 2023); Theses "Analysis of the development of the world wood market in 2021-2023" by A.O. Davydkevych, published in the collection of abstracts of the IV International Scientific and Practical Internet Conference "Business, Innovations, Management: Problems and Prospects", Kyiv, April 20, 2023 year.

Keywords. Strategy, export, wood, management decision, enterprise development strategy, world wood market.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	10
1.1. Сутність експортної діяльності підприємства та її специфіка у деревообробній галузі.....	10
1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства.....	21
1.3. Методики аналізу ефективності експортної діяльності підприємства та стратегії її розвитку.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	36
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та фінансового стану Коропського СЛП «Агролісгосп».....	36
2.2. Аналіз експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості.....	45
2.3. Оцінка ефективності експортних операцій Коропського СЛП «Агролісгосп».....	55
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Ризики поточної експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості	62
3.2. Формування стратегії розвитку експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».....	68
3.3. Розрахунок ефективності запропонованої стратегії розвитку експортної діяльності.....	79
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність розробки стратегії розвитку експортної діяльності підприємства визначається потребою стабілізації економічної ситуації в Україні. Початок війни в Україні спонукає підприємців експортувати деревину для забезпечення стабільного надходження прибутку, нарощення робочих місць, створення ВВП та надходження валюти в державу. Стрімкий розвиток екологічного будівництва стимулює попит на деревину, що створює надійне підґрунтя для успішної реалізації української деревини на світовому ринку.

Проблеми розвитку експорту підприємств деревообробної промисловості в умовах турбулентності світового ринку є предметом багатьох досліджень. Протягом останніх років вагомий внесок у розвиток науково-методичних підходів до стратегічного управління в сучасних динамічних умовах функціонування підприємств здійснили вітчизняні та зарубіжні вчені, а саме: Є. Ангел, Й. Завадський, О. Микитин, І. Дишко, М. Хітка, І. Сопушинський, П. Яворський, Ю. Павицька, П. Кухта та В. Литвинова. Проте питання використання інструментів планування розвитку експортної діяльності підприємств потребують подальшого розгляду та дослідження.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування і реалізації ефективної стратегії розвитку експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- оцінити виробничо-господарську діяльність, фінансовий стан та сукупний дохід досліджуваного підприємства;
- провести аналіз експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп»;
- дослідити кон'юнктуру світового ринку деревини;
- провести компаративний аналіз для виявлення країни для експорту;

-порівняти наявне та необхідне організаційне забезпечення здійснення експорту;

-спрогнозувати ефективність виконання запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес створення стратегії розвитку експорту для підприємства деревообробної галузі.

Предметом дослідження є сукупність практичних заходів та організаційних аспектів щодо розроблення стратегії розвитку експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Базою дослідження обрано Коропське спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Агролісгосп».

У дослідженні використовуються наступні методи: статистичний та графічний для демонстрації динаміки зазначених показників, компаративний аналіз для вибору цільового ринку збуту, математичний для визначення ефективності експорту, абстрактно-логічний для формування висновків.

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

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання Коропського СЛП «Агролісгосп» запропонованого контракту у практичній діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Стаття «Сучасний стан та проблеми експорту української деревини до ЄС: економічні та правові аспекти» (автори: Давидкевич А.О., к.е.н., доцент Голюк В.Я., к.філос.н. Дергачов Є.В.) опублікована у збірнику наукових праць «Економічний вісник» Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (випуск 27, 2023 р.); Тези «Аналіз розвитку світового ринку деревини у 2021-2023 роках» Давидкевич А.О., опубліковані у збірнику тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» м. Київ, 20 квітня 2023 року.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1 Сутність експортної діяльності підприємства та її специфіка у деревообробній галузі

Деревообробна галузь є однією з найбільш великих та прибуткових галузей у багатьох країнах. Вона забезпечує велику кількість робочих місць, сприяє зростанню економіки та залученню інвестицій. Виробництво та експорт деревообробних товарів сприяють збалансованому зовнішньоекономічному розвитку та підвищенню економічного добробуту.

В даний час експортна діяльність набула винятково важливого значення для економіки всієї країни, оскільки багато промислових підприємств, до яких відносяться й підприємства деревообробної галузі, є експортоорієнтованими [1;3].

Під експортом розуміється вивезення товару, робіт, послуг, результатів інтелектуальної діяльності, а також виняткових прав на них, з митної території за кордон, не зобов'язуючись повернути товар. Процедура експорту відбувається у момент, коли товар чи послуга проходять через митний кордон[31].

Під час здійснення експортної діяльності керівництво підприємства повинне розробити експортну політику, що включає себе такі сутнісні елементи:

1. Визначити мету експорту своєї продукції.
2. Розробити стратегії експортної діяльності як на найближчу, так і на віддалену перспективи.
3. Добре знати умови ринку країни-реципієнта.
4. Добре знати виробничі можливості свого підприємства та ресурси, які воно має, причому не тільки на даний момент, а й у перспективі.
5. Передбачати можливу поведінку конкурентів [24].

Експортна політика підприємства буде успішною у разі створення стратегії діяльності на ринку, формування експортної номенклатури товарів, з'ясування

термінів виходу нової продукції [28]. А також важливим елементом є контроль цінової політики відповідно до кон'юнктури ринку, пристосування маркетингової стратегії, забезпечення високої якості продукції та доступного сервісного обслуговування.

Доцільно зазначити, що номенклатура товарів це ключова складова стратегії експорту. Найголовніше завдання для експортера це запропонувати диверсифікований товарний портфель у потрібний момент для покупця. Не менш важливо слідкувати, щоб виробнича лінія і всі ресурси необхідні для експорту були готові до можливого контракту, а також задовольнили вимоги певних зарубіжних категорій покупців [14].

Експортна діяльність безсумнівно є частиною зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) являє собою сукупність методів і ресурсів торгово-економічного, науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових та кредитних відносин із зарубіжними країнами[20]..

Ключовою частиною ЗЕД є зовнішня торгівля, яка визначається як підприємницька діяльність в області міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією та результатами інтелектуальної діяльності [20].

Підприємство-учасник ЗЕД – це самостійна юридична особа, яка має відокремлене майно, має право від свого імені набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, а також бути позивачем у суді, арбітражі та третейському суді [27].

Починаючи експортну діяльність, підприємство повинно сформулювати чітко окреслені цілі, які викладені в його установчих документах. При цьому цілі ЗЕД є частиною загальних цілей підприємства, допомагають їх досягти, а не суперечать ним.

Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути громадські організації та об'єднання. Вони можуть вступати у міжнародні неурядові об'єднання, підтримувати прямі міжнародні контакти, укладати відповідні угоди[31].

Враховуючи наявну ситуацію самостійності учасників зовнішньоекономічної діяльності держава має право на врегулювання найважливіших аспектів ЗЕД. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств та регіонів країни визначаються відповідними законами та постановами уряду.

Зокрема, воно виходить з таких економічних та адміністративних методів, як митне, тарифне регулювання, квотування, ліцензування тощо[31].

Необхідно підкреслити, що зовнішньоекономічна діяльність загалом охоплює як діяльність державних органів, так і безпосередніх учасників ЗЕД– господарюючих суб'єктів, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, і навіть сприяють їм організацій.

Зовнішньоекономічна діяльність має такі особливості:

1. ЗЕД є складовою загальноекономічної діяльності у країні. Завдяки каналам зовнішньої торгівлі забезпечується реалізація на зовнішньому ринку виробленої експортної продукції та за рахунок імпорту повніше задовольняються внутрішні потреби.

2. ЗЕД тісно пов'язана із зовнішньополітичною діяльністю державних органів та здатна активно сприяти реалізації зовнішньої політики країни економічними способами.

3. ЗЕД на зовнішньому ринку суттєво відрізняється від експортної діяльності на ринку [25].

Сутність ЗЕД як категорії характеризують її функції:

1. Організація та обслуговування міжнародного економічного обміну. Ця функція полягає у доведенні продуктів, одержуваних у процесі міжнародного поділу праці (МПП), до кінцевих споживачів.

2. Міжнародне визнання споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці. Під час здійснення даної функції відбувається завершення акту міжнародних товарно-грошових відносин – обмін товару МПП за власний кошт, завдяки чому споживча вартість, укладена у продукті обміну, отримує міжнародне визнання.

3. Забезпечення міжнародного грошового обігу полягає у створенні умов для постійного потоку грошей у міжнародних розрахунках[13].

Експортна діяльність у рамках ЗЕД – це комерційна діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з їх участю у міжнародних економічних відносинах та представляє собою реалізацію зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) тієї чи іншої країни [11].

У цьому важливе значення має поняття зовнішньоторговельна діяльність (ЗТД), яке формулюється як діяльність із проведення операцій зовнішньої торгівлі товарами, послугами, інформацією та інтелектуальною власністю [2].

Існує 4 основні види зовнішньоторговельної діяльності, які представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Види зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: [3;8]

Щоб бути суб'єктом ЗЕД підприємство може обрати одну з 4 форм зовнішньоекономічної діяльності: експорт чи реекспорт або імпорт чи реімпорт.

Суть зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає:

- у виборі зовнішнього ринку та іноземного партнера;
- у виборі номенклатури та асортиментної групи;
- у виборі ціни та вартості контракту;
- у визначенні обсягів та строків поставок [3'8].

Передумовою успішної діяльності кожного підприємства є добре продумана функціональна структура та раціональна система управління. Ефективність управління, у свою чергу залежить від вибору організаційної структури. В цілому організаційна система управління має забезпечувати маневреність виробництва, необхідність якої обумовлена змінами рівня попиту або діями конкурентів, зниженням цін, обсягом частки продукції підприємства над ринком тощо. [10].

Управління експортною діяльністю підприємства – це безпосередній вплив на послідовність етапів від підготовки до реалізації зовнішньоекономічних контрактів, орієнтований на отримання прибутку, підвищення рентабельності у вигляді участі в МПП [15].

Сутність управління експортною діяльністю проявляється у функціях, що виражають напрямок або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки та відносини людей:

- 1) планування експортної діяльності, що передбачає розробку плану виробництва та реалізації експортної продукції, валютних потоків (доходів та витрат) тощо;
- 2) організація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка полягає у виборі оптимальної структури управління;
- 3) координація (регулювання) – коригуючий цілеспрямований вплив на фахівців, які здійснюють окремі операції з реалізації експортної діяльності;
- 4) стимулювання (активізація) – матеріальне та моральне заохочення працівників, їхня мотивація;
- 5) контроль - систематичне спостереження (моніторинг) за діяльністю фахівців, зіставлення планових та реальних результатів експортної діяльності [35].

При організації управління експортною діяльністю, підприємства повинні дотримуватися наступних принципів:

1. Самостійність у прийнятті рішень.
2. Поєднання прав, обов'язків та відповідальності.
3. Врахування національних економічних інтересів.
4. Свобода вибору партнера з експортної діяльності.
5. Забезпечення ефективності експортної діяльності [22].

На підприємстві деревообробної галузі, вибір форми експортної діяльності визначається:

- видом господарської діяльності;
- мотивами та потребами, що спонукають до участі у МПП (експорт, імпорт, залучення іноземних інвестицій, участь у міжнародній кооперації та ін.);
- ступенем інтернаціоналізації виробничої діяльності (вже бере участь або має намір включитися в міжнародні операції, кількість та характер вже освоєних зовнішніх ринків);
- методами реалізації продукції фірми (самостійні експортні операції чи через посередників);
- масштабом підприємства та обсягом його фактичного та потенційного експорту, що визначає кількісні параметри служби управління експортної діяльності;
- характером зовнішньоекономічних операцій (здійснення їх на постійній основі або періодично, іноді) [5;9].

Від цих факторів залежить форма організації управління економічного механізму експортної діяльності. У випадку, коли підприємство деревообробної галузі є малим, а товарооборот не дозволяє створити великий потік готової продукції, для поодиноких періодичних поставок достатньо залучити одного фахівця. Але якщо експортна діяльність планується на постійній основі та у широких масштабах, то для її здійснення потрібно більш складний організаційно-економічний механізм[21].

Відділ зовнішньоекономічної діяльності створюється у структурі управління підприємством при постійному характері експортних та інших зовнішньоекономічних операцій, націленості на їх розширення. Департамент з експортної діяльності доцільно створювати у великих компаніях, орієнтованих на зовнішньоекономічні операції, що носять постійний, стійкий характер, зазвичай, на довгострокових умовах [21].

На провадження експортної діяльності орієнтовані підприємства, що, як правило, є частиною великих об'єднань із масштабними зовнішньоекономічними операціями (як правило, з правами юридичної особи, які існують у формі торгових будинків). Крім того, організація економічного комплексу управління експортною діяльністю підприємства може здійснюватися за допомогою спеціалізованих та державних посередників чи послуг іноземних посередників [6;11].

Загалом вибір організаційної структури управління експортною діяльністю та її ефективність визначаються ступенем її адаптації до умов, до ринкового середовища, що швидко змінюється.

У практиці сучасних підприємств найпоширеніші відділи експортної діяльності, департаменти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та зовнішньоторговельні фірми. Спільним для всіх форм організації управління експортною діяльністю підприємства виступають їх функціональна спрямованість та розв'язувані завдання.

Основною функцією організації механізму управління експортною діяльністю є поглиблення торгових відносин з контрагентами. У зв'язку з цим завдання фахівців, що контролюють експортну діяльність, зводяться до наступного:

- 1) планування, організація та безпосереднє здійснення зовнішньоекономічних угод у межах затвердженої номенклатури;
- 2) нарощування обсягів експорту, удосконалення його товарної та регіональної структури;

3) збільшення ефективності імпорتنих закупівель відповідно до стратегії розвитку підприємства;

4) підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння поліпшенню її якості за рахунок збору та аналізу рекламаций та відгуків клієнтів, доведення відповідної інформації до розробників та виробників продукції;

5) вивчення та аналіз кон'юнктури світового ринку відповідної продукції, розробка пропозицій щодо вдосконалення зовнішньоекономічних операцій;

6) постійне спостереження за діяльністю великих українських та іноземних конкурентів, аналіз їх сильних та слабких сторін;

7) налагодження науково-технічного та виробничо-інвестиційного співробітництва із зарубіжними фірмами;

8) участь у зовнішньоторговельному ціноутворенні, розробці цінової стратегії та політики підприємства;

9) контроль за виконанням зобов'язань щодо ув'язнених контрактів: контроль за організацією відвантаження, страхування, митного очищення та транспортування товарів, контроль платіжно-розрахункових операцій, аналіз рекламаций;

10) аналіз ефективності зовнішньоекономічних операцій;

11) організація та участь у проведенні переговорів із закордонними партнерами;

12) підготовка пропозицій щодо рекламних акцій, щодо участі в міжнародних виставках, ярмарках [13].

Основою всієї експортної діяльності є торгівля, що включає товарообмінні операції, надання певних послуг, виконання робіт при взаємодії з іноземними контрагентами тощо. [1;4;9].

Експортна операція є діяльністю, спрямованою на продаж та вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземного контрагента. Для продавця неважлива подальша доля товару – він піде у переробку, буде реалізований одразу чи перепроданий третій стороні за вищу ціну. ознаками експортної операції є підпис та виконання контракту з іноземним контрагентом та перетин

товаром кордону країни-експортера. Необхідним умовою експортної операції є наявність товару, що користується попитом на зовнішньому ринку [12].

У сучасному українському законодавстві, що містить основи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності, дається наступне визначення експорту: «Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами (п.8 ст. 1)» [31].

Отже, експорт відбувається у момент перетину товаром митного кордону України, надання послуг та прав на результати інтелектуальної діяльності. Експортом можна назвати певні комерційні операції без руху товарів з митної території України за кордон, зокрема, при закупівлі іноземною особою товару в українською юридичної особи та передачі його іншій українській особі для переробки та подальшого вивезення переробленого товару до зарубіжних країн.

Експорт товарів та послуг – це підхід до організації міжнародної діяльності підприємства виходу на іноземні ринки, що має найменший ризик. Експорт не вимагає глобальних змін у товарному асортименті підприємства, створення додаткових офісів чи великих інвестицій.

Підприємства продають товар за межами українського ринку з різних причин, серед яких найбільш поширеними є такі:

- 1) вигідніше знайти споживачів закордоном, ніж витратити кошти на рекламу на висококонкурентному національному ринку;
- 2) товар чи технологія може бути вже неактуальним в Україні, однак потрібним в інших країнах;
- 3) сезонність продукту;
- 4) попередній аналіз ринку демонструє високий попит на цей товар та нижчу конкуренцію [29].

За інтенсивністю експортних операцій можна виокремити нерегулярний та регулярний експорт.

Нерегулярний експорт здійснюється у разі продажу надлишкової продукції місцевим посередникам, які є представниками закордонного підприємства і готові купувати товар невеликими партіями.

Регулярний експорт має на меті розширення експортних операцій та діяльність підприємства на конкретних іноземних ринки. Він вважається активним залученням підприємства до міжнародної діяльності [8].

Експортуючи товари та послуги, підприємство може самостійно виходити на зовнішній ринок або використовувати допомогу зовнішніх фахівців. Загалом, розрізняють прямий експорт та непрямий.

Прямий експорт означає продаж завдяки власним силам і використовується у випадку, коли можливо самостійно встановити зв'язок з продавцем або групою споживачів закордоном.

Організація прямого експорту здійснюється, як правило, за допомогою:

- експортного відділу, що відповідає за просування товару на зовнішній ринок;
- оплачуваного торгового представника, який відряджений за кордон і працює тільки на своє підприємство, добре знає товар, захищає його на ринку тощо;
- бюро представництва (команда, головне завдання якої укладати угоди, стимулювати та контролювати роботу національних дистриб'юторів);
- технічної допомоги за кордоном у складанні проектів, запуск у експлуатацію обладнання, навчання персоналу, передачу знань у галузі організації та управління виробництвом [23].

Непрямий експорт, або делегування повноважень окремо від інвестування, може проявлятися у різноманітних формах. Передача повноважень щодо експорту передбачає наявність системи збуту завдяки мережі каналів, що знаходиться в одній або кількох країнах і належать іншій фірмі. Таку схему дій експортер використовує у випадку, коли має слабкий потенціал, щоб діяти поодиночі на зовнішньому ринку. При цьому підприємству слід обережно обирати партнерів із експорту, тому що «програти» може кожна сторона. Маленьке підприємство-

експортер ризикує, що з ним будуть поводитися, як з підлеглим, або у посередника з'явиться бажання «поглинути» його, якщо продукція матиме успіх на ринку. Посередницька компанія має оцінити якість продукції та експортну стратегію підприємства, щоб не завдати шкоди своєму іміджу на зовнішньому ринку [24].

Але яка б не була форма експорту, головним підрозділом організаційного механізму рекламної діяльності підприємства є Відділ зовнішньоекономічної діяльності (ВЕД), який є структурним підрозділом підприємства та здійснює функції управління ЗЕД як елемент єдиної системи управління. Як правило, ВЕД має нечисленний штат співробітників та лінійну структуру управління.

Мале підприємство часто не має достатньо ресурсів, щоб сформувати повноцінний відділ для планування та організації експортної діяльності, тому обов'язки щодо виконання експортних переходять під контроль окремих працівників. Так, наприклад, митним оформленням товару може займатися брокер, що працює віддалено. У випадку виходу на новий ринок підприємство може найняти проектного фахівця, що допоможе розробити стратегію.

Таким чином, за своїм цільовим призначенням експортна діяльність підприємства є сукупністю організаційно-економічних, виробничо-господарських та оперативно-комерційних функцій, орієнтованих на міжнародний ринок, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на іноземних ринках. Вихідним принципом експортної діяльності виступає комерційний розрахунок на основі господарської та фінансової самостійності та самоокупності з урахуванням власних валютно-фінансових та матеріально-технічних можливостей [20].

Експорт товарів – це вивезення за межі країни різних матеріальних благ або передача іноземному партнеру на оплачуваній основі виробничих послуг чи послуг споживчого класу. Експорт також може виступати як результат міжнародного поділу праці. Таким чином, експорт виступає однією з матеріальних передумов імпорту. Усі імпортні та експортні операції пов'язані між собою.

1.2 Методичні підходи до формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства

Нинішній стан світового ринку має можливість забезпечити зростання продажів для значної кількості товарів та послуг. Тим не менш існує нюанс, що кожне підприємство повинно продемонструвати потенціал до зростання, вкласти час та фінанси для виходу на міжнародний ринок, проаналізувати конкурентів та швидко змінити план у разі потреби.

Так, для початку розробки стратегії підприємство повинне розглянути загальні перспективи реалізації продукції у всьому світі. Першим етапом дослідження є аналіз базових міжнародних звітів для оцінки потенційних країн партнерів. Це можуть бути економічні дані, що визначають рівень розвитку економіки країни та купівельну спроможність окремої людини (рис. 1.2) [13;28]

Дослідження економіки країн партнерів є першим кроком перед процедурою прогнозування та планування. Вивчення фінансово-економічних показників дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію в країні або навіть регіоні, допомагає обґрунтовувати та прийняти оптимальні управлінські рішення щодо виходу на конкретний зовнішній ринок та створити коректну господарську стратегію і сприяє вибору найкращих варіантів дій.

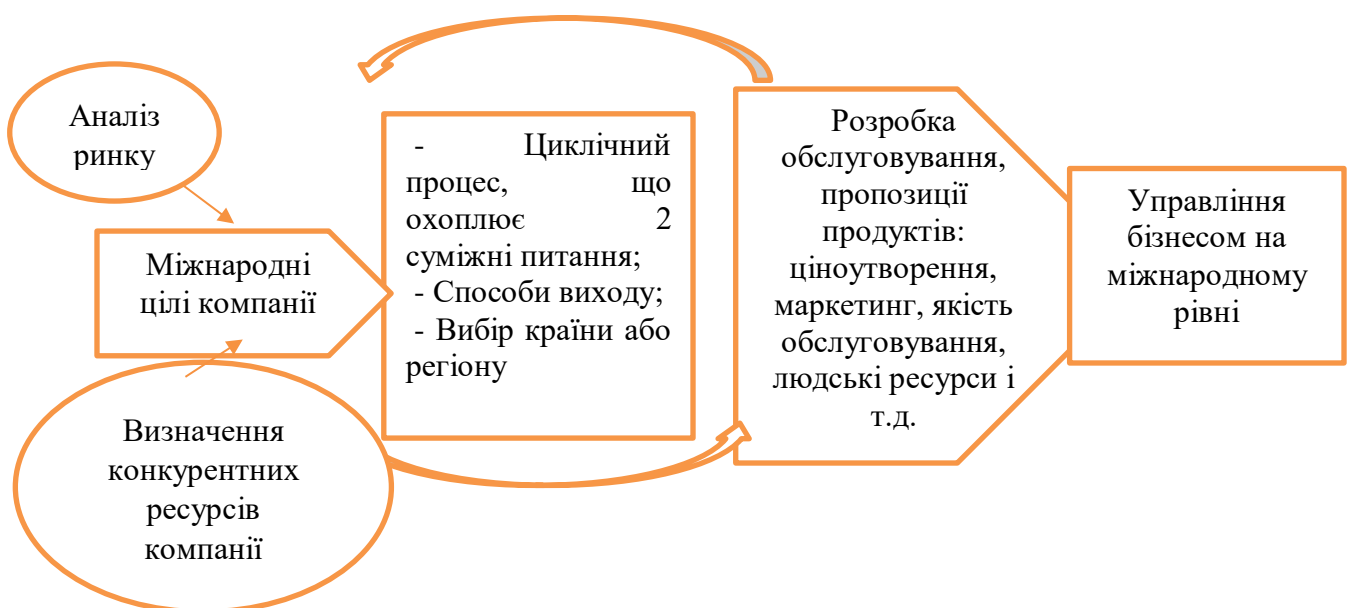


Рисунок 1.2 - Схема етапів розробки стратегії компанії. Джерело:[13;28]

Наступним кроком є визначення наявних власних ресурсів компанії для міжнародного виходу, враховуючи конкурентну перевагу, що має підприємство.

Лише після цього підприємство зможе визначити власні міжнародні та стратегічні цілі. Хоча деякі керівники є прихильниками першочергового встановлення цілей, більш доцільно попередньо оцінити контекст того, які можливості вже є на потенційному ринку та які ресурси наразі має підприємство для початку експорту.

Після проведення компаративного аналізу потенційних ринків збуту, оцінки можливостей ринків у всьому світу, виявивши власні ресурси та мету експорту, підприємство обирає країну та розробляє спосіб виходу на цей ринок. Варто прийняти рішення, як організація, що розпочинає міжнародну маркетингову діяльність, планує вийти на зовнішній ринок – експорт, спільне підприємство чи пряме інвестування.

Таким чином, який би вибір не було зроблено щодо країни чи регіону, підприємство повинно детально дослідити питання ціноутворення, інформацію про конкурентні умови та порядок створення нового бізнесу, а також, декілька інших факторів, які пов'язані з його міжнародними цілями. Отже, розробка пропозиції продукту чи послуги є заключним етапом розробки стратегії.

Під час першого етапу формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства, необхідно сфокусуватися на двох факторах вибору – валовому національному доході країни (ВНД) та валовому внутрішньому продукті (ВВП) на душу населення.

Однак, для фінального вибору країни потрібно оцінити ще деякі фактори, щоб провести повний всебічний аналіз міжнародних ринків. На практиці використовують п'ять основних напрямів дослідження можливостей експорту:

1. Аналіз попиту споживачів: розмір ринку, конкуренція, історія розвитку – залучення спеціальних клієнтів, наприклад, транснаціональні корпорації, що є активними гравцями у досліджуваному регіоні.

2. Аналіз конкурентів: національні та міжнародні компанії, які давно працюють на ринках країн, їх частки та можливості на ринку – що є їхніми основними конкурентними перевагами.

3. Аналіз розвиненості міжнародних та регіональних інфраструктур: які основні витрати, пов'язані з комунікацією, транспортуванням, розподілом та просуванням товарів чи послуг у різних частинах світу.

4. Аналіз політичної ситуації в країні та економічних тенденцій її розвитку: для первинного дослідження достатньо оцінити політичні ризики та економічне зростання країни. Не варто акцентувати увагу глибокому аналізі політичних умов для першого виходу на ринок, однак це варто дослідити при довгостроковому партнерстві.

5. Аналіз та вивчення міжнародних торгових бар'єрів, тарифів та квот: чи є важливі нюанси, що допоможуть або, навпаки, будуть блокувати ринкові можливості для підприємства [21].

Щоб оцінити ринкові можливості підприємства варто вивчити два основних аспекти, а саме:

- причини, чому підприємство вирішило займатися експортною діяльністю.
- стійкі конкурентні переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках[32].

Стойкі конкурентні переваги підприємства - це перевага в порівнянні з конкурентами, яку неможливо легко скопіювати іншим гравцям ринку, адже це те, що відрізняє досліджуване підприємство від інших. Даний аспект значним чином формує теоретичну основу для створення ефективної стратегії експорту.

Конкурентні переваги досить просто виявити в дискусії та описати загальними фразами, однак складно ідентифікувати на практиці. Тим не менш, необхідно чітко зафіксувати їх у експортній стратегії підприємства, щоб розуміти відмінності та сильні сторони в порівнянні з конкурентами.

Нижче представлені приклади конкурентних переваг підприємства:

- Диференціація – певні особливості, що відрізняють підприємство від інших, наприклад бренд або унікальний рівень обслуговування.
- Низькі ціни – порівняно з конкурентами, на вигідних умовах для споживача, однак з достатнім рівнем рентабельності.
- Частка ринку – захопити більший сегмент ринку ніж конкурент або домінувати у певній ніші.
- Висока ефективність або технологія – унікальний продукт, що є запатентованим або новітнє обладнання, якому ще немає аналога.
- Якість товару– краща за конкурентів, унікальна послуга або стійкість (стабільність) асортименту.
- Масштаб обслуговування, що перевершує конкурентів: наприклад, мережа відділень у всій країні.
- Нетворкінг – зв'язки та партнери (ділові контакти), які вирізняють компанію.
- Ключові компетенції - спеціальні технічні навички та інші галузі спеціалізації.
- Брендінг та корпоративні особливості, що можна поширити з однієї країни на весь світ з певними налаштуваннями.
- Репутація, інноваційний потенціал та знання [4;30].

Існують інші важливі ресурси, які необхідно мати організації для виходу на зовнішній ринок,. Одним з найважливіших ресурсів, який необхідно обов'язково враховувати під час формування стратегії розвитку експортної діяльності підприємства, людський ресурс – не можна знецінювати інтелект, час та продуктивність працівників, без яких не вийде досягнути поставлених результатів.

Наступним етапом розробки стратегії після оцінки наявних ресурсів та переваг є визначення мети експорту. Щоб сформувавши завдання, спланувати міжнародну діяльність та для сформувавши мету експорту, підприємство повинне дати відповідь на наступні питання:

1. Чому суб'єкт господарської діяльності виходить на міжнародний ринок?
2. Який прибуток підприємство планує отримати, у які терміни та які ризики вважає допустимими?
3. Які питання мають бути під особливим контролем вищого керівництва підприємства? [4;14]

Для початку експорту є щонайменше чотири причини:

1. Існує попит на продукцію, яка є в дефіциті в країні реципієнті та в профіциті в країні походження.
2. Підприємство прагне отримати нових споживачів та заявити про себе закордоном.
3. Ефект масштабу: зниження собівартості продукції внаслідок збільшення виробництва.
4. Пошук стратегічних активів, наприклад, поглинання конкурентів задля забезпечення частки ринку чи брендингу [1].

На додаток до вищесказаного, науковці зазначають ще дві причини для зовнішнього виходу компанії, які помічені під час практичного досвіду:

1. Висока конкуренція на національному ринку, що робить міжнародне розширення привабливішим.
2. Наявність всесвітньої мережі, що створює легший і більше дешевий спосіб ведення продажів у всьому світі [25].

Будь-який бізнес-проект спочатку проходить стадію збитковості. Повинен пройти певний час, використати фінансові та людські ресурси у розвитку справи, і налагодити робочі процеси. Далі проект вийде на точку беззбитковості. Щоб не працювати в мінус, варто зробити попередню оцінку рентабельності – з'ясувати чи доцільно займатися цією діяльністю.

Кожна організація має свої власні показники, наприклад, прибутковість, частка ринку, прибуток на акцію, період часу, протягом якого відбудеться окупність витрат. Важливо уточнити їх (власні показники) на ранній стадії планування (прогнозування), щоб мати можливість зробити правильні управлінські рішення[31].

Необхідно зазначити, що розвиток на світовому ринку для підприємства більш ризикований, ніж розвиток усередині країни. Бо закордоном ще нема досвіду і чіткого розуміння основних моментів – бракує знань про споживачів та економіку зовнішнього ринку, про тарифні бар'єри, політичні ризики тощо. Як наслідок, підприємство ставить вищі, складніші завдання для зовнішнього ринку, ніж для внутрішнього.

Найвище керівництво (топ-менеджери) є центральною фігурою компанії. Саме воно покликане організувати та успішно просувати бізнес. Багато досліджень показують, що для успішної міжнародної діяльності вище керівництво має відповідати певному комплексу вимог та брати на себе необхідні зобов'язання:

1. Керівник має бути переконаний у правильності стратегії та активно підтримувати міжнародні ініціативи.

2. Необхідно брати до уваги тиск, який буде відбуватися на окремих топ-менеджерів при управлінні міжнародною чи глобальною операцією.

3. Важливо враховувати особистісні характеристики людських якостей окремого керівника чи старшого менеджера – більш імовірно, що бізнес йтиме успішніше, якщо керівники будуть відкритими, гнучкими та здатними працювати з групами з різних культур [4].

Таким чином, щоб чітко визначити мету, важливо зрозуміти, чому підприємство хоче стати міжнародним чи глобальним, в які терміни та з якими ресурсами воно планує виходити на світовий ринок. Успіх реалізації стратегії експортної діяльності залежить також і від двох взаємопов'язаних аспектів:

- спосіб виходу на зовнішній ринок;
- вибір країни чи регіону світу для діяльності [6].

Важливо, що процес вирішення цих питань носить круговий характер, оскільки вибір одного впливатиме на вибір іншого.

Згідно з класичними роботами Йогансона і Вальні 1977 і 1990 років, способи виходу на світовий ринок доцільно охарактеризувати як баланс між можливостями та ризиками:

1. Експорт – прямий продаж товарів та послуг, відносно простий та швидкий спосіб, що обирають більшість підприємств.

2. Відкриття офісу закордоном – дає можливість постійної присутності у країні, де продається ваш продукт чи послуга. Потребує більше ресурсів, однак як результат контакт зі споживачем для вивчення його вподобань та потреб.

3. Запуск іноземного виробництва – масштабний крок, адже варто найняти місцеве населення та інвестувати значну суму коштів.

4. Розвиток багатонаціональних корпорацій – інвестиції у декілька країн чи регіонів світу, наприклад, до США чи Індонезії. Наприклад, придбання, спільне підприємство з місцевою компанією чи будь-яка інша форма співробітництва.

5. Створення глобальної мережі – не лише виробництво у різних країнах, а й комплексне співробітництво з партнерами [3].

Кожна з перелічених категорій пов'язана з певним ризиком і, отже, має поступово забезпечувати більше прибутку.

Експортна діяльність може бути ускладнена бар'єрами входу на ринок, відсутністю знань щодо національних особливостей, наявним домінуванням місцевої компанії та багатьма іншими факторами.

При виборі країни чи регіону світу для експортної діяльності доцільно розглянути наступні основні аспекти:

- чисельність, щільність та розподіл населення;
- політичні питання: ступінь змін та стабільність політики всередині країни так само важливі, як і політична позиція країни на світовій арені;
- торгові питання: членство країн у торгових організаціях, бар'єри для в'їзду в країну та здатність експортувати не лише товари з країни, а й прибуток назад у країну походження;
- фінансові та податкові питання: податки, банківські та фінансові структури, страхування, законне володіння активами, такими як заводи, право власності на інтелектуальну власність, таку як патенти та бренди;
- характер економічної діяльності: господарська діяльність, наприклад, переважно у сільській місцевості, ступінь урбанізації;

- методи розподілу – наприклад, невеликі магазини або супермаркети, дороги та транспортна інфраструктура та інвестиції;
- телекомунікації та наявність Інтернету;
- культура та мова;
- освіта та професійна підготовка: рівні, курси підвищення кваліфікації;
- релігійні та етичні питання – вони важливі та повинні поважатися;
- маркетинг та комунікація: як просувати продукт, які засоби масової інформації доступні за якою ціною [10].

Під час вибору країни, як правило, слід почати зі створення порівняльної таблиці даних з таких базових тем, як:

- зростання національного добробуту, що вимірюється як загальне національне багатство (ВНД), і ВВП душу населення;
- дані платіжного балансу країни;
- інфляція цін та вплив на курс валюти;
- рівень безробіття;
- статистика експорту та імпорту
- галузі та рівні економічної активності;
- базова політична та економічна стабільність [4].

Ці дані доступні і їх можна досить швидко зібрати з Інтернет-ресурсів Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, ЮНКТАД, національних урядових даних, Європейського Союзу, комерційних веб-сайтів і т.д. [4].

Фактично, загальні дані можуть бути використані для складання коротшого списку країн, що підлягають більш поглибленому вивченню. На практиці збір таких даних за великою кількістю країн реально зробити, проте великий обсяг інформації не завжди дає побачити суть та заглянути глибоко у проблеми країни.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є сферою господарської діяльності, що пов'язана з міжнародною виробничою інтеграцією та кооперацією, експортом та імпортом товарів та послуг, виходом на зовнішній

ринок з метою отримання прибутку та знаходження для товарів і послуг, що випускаються, нових ринків і охоплення нових сегментів вже існуючого зовнішнього ринку. Зовнішньоекономічна діяльність є складовою всієї роботи підприємства та спрямована на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами [20].

Приймаючи рішення про вихід на закордонні ринки, керівництво організації повинне дослідити переваги та ризики, що можливі при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, та реалізувати програму заходів спеціальної підготовки для виходу на міжнародний ринок. Це і навчання власних спеціалістів ЗЕД, вивчення специфіки організації та ведення бізнесу на інших ринках, підготовка повної бази даних, розробка стратегій освоєння зовнішніх ринкових просторів і т.д.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності в цілому дає основу для розгляду наступних етапів створення стратегії виходу на зарубіжний ринок підприємств деревообробної промисловості. Для розробки дійсно ефективної зовнішньоторговельної стратегії, спочатку варто визначити мету експорту, з'ясувати які можуть виникнути проблеми під час реалізації проекту, та знати етапи розробки стратегії.

Центральним питанням розробки стратегії експорту є пошук причин, що відповідають на питання : «Чому варто починати експорт?». Лише після того, як компанія визначить для себе чим саме для неї є ЗЕД, чому вона обрала такий шлях розвитку та чого хоче досягти в результаті, можна переходити до аналізу експортної діяльності.

Щоб успішно реалізувати стратегію виходу на світовий ринок, важливо вибрати спосіб виходу на ринок певної країни та канали збуту, а також враховувати державну політику щодо міжнародного бізнесу: сприяє вона йому чи певною мірою перешкоджає. Для цього необхідно оцінити зовнішнє середовище нового ринку.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності є покроковою інструкцією дій підприємства на закордонному ринку. Стратегія має бути створена з чіткою

метою експорту, визначення можливостей та конкурентних переваг підприємства, аналізом закордонного ринку, виявленням можливих ризиків та ймовірності досягнення успіху.

Шанси на успіх експорту без стратегії майже завжди дорівнюють нулю. Це основна причина, щоб приділити їй створенню достатньо уваги та ресурсів.

1.3 Методики аналізу ефективності експортної діяльності підприємства та стратегії її розвитку

Вихід підприємства на зовнішній ринок створює потребу повноцінно вивчити та проаналізувати ринок збуту подібної продукції.

Порівняння вимог зовнішнього ринку та наявних технічних характеристик продукції, що виготовляється на підприємстві, дає змогу сформувати номенклатуру товарів на експорт. Обов'язково варто провести дослідження конкурентних переваг: яке становище мають конкуренти на ринку, чим відрізняється їхня продукція, їх потенціал.

Основним завданням для підприємства-експортера стає постійне підвищення ефективності експортної діяльності для зміцнення фінансового становища. Щоб виконати поставлену мету, необхідно безперервно аналізувати динаміку показників, що впливають на результати експортної діяльності підприємства[17].

Основними напрямками аналізу експортної діяльності є:

- 1) аналіз стану міжнародного ринку товарів, що експортуються фірмою;
- 2) аналіз конкурентних позицій над ринком;
- 3) аналіз ефективності експортної діяльності та її вплив на фінансовий стан та розвиток підприємства-експортера[18].

Найбільш важливим є третій напрям. Даний аналіз проводять з метою з'ясування який вплив мають експортні операції на фінансово-економічні показники підприємства та які існують перспективи розвитку.

Результати аналізу можуть використовуватись при розробці стратегії розвитку експортної діяльності, а також можуть мати значення для кредиторів та інвесторів компанії[8].

Дослідження ефективності експорту й вплив на прибутковість та розвиток підприємства слід проводити у такому порядку:

- 1) Аналіз географічної та товарної структури експорту;
- 2) Аналіз динаміки експорту за останні 3-5-10 років;
- 3) Виявлення частки прибутку від експорту у загального прибутку підприємства;
- 4) Аналіз ефективності та рентабельності експортних операцій;
- 5) Аналіз впливу фактору експорту на основні фінансово-економічні показники підприємства.

Щоб оцінити динаміку експорту, необхідно використати метод горизонтального аналізу. Інакше кажучи, це виявлення темпів зростання та приросту. Розрахунок відбувається за загальними даними експорту загалом, а також по його компонентам.

Для розрахунку використовуються формули:

- 1) Базовий темп зростання:

$$T_{P(б)} = \frac{E_i}{E_0} * 100\% \quad (1.1)$$

де E_i - виторг від експорту у звітному періоді;

E_0 - базова виручка від експорту.

Базисний темп зростання – це відношення кожного наступного періоду до одному періоду, прийнятому за основу порівняння.

Ланцюговий темп зростання:

$$T_{P(ц)} = \frac{E_i}{E_{i-1}} * 100\% \quad (1.2)$$

де E_i - виторг від експорту у звітному періоді;

E_{i-1} - виручка від експорту за попередній період.

Ланцюговий темпи зростання – це ставлення наступного періоду до попереднього.

2) Базовий темп приросту:

$$T_{\text{Пр}(\text{б})} = T_{\text{Р}(\text{б})} - 100 \quad (1.3)$$

де $T_{\text{Р}(\text{б})}$ – базовий темпи зростання.

Ланцюговий темп приросту:

$$T_{\text{Пр}(\text{ц})} = T_{\text{Р}(\text{ц})} - 100 \quad (1.4)$$

де $T_{\text{Р}(\text{ц})}$ – ланцюговий темпи зростання.

Вертикальний аналіз необхідно використати, щоб оцінити географічну та товарну структуру експорту.

Розрахунок ведеться за формулою:

$$D = \frac{D_i}{D_o} \quad (1.5)$$

де D_i - елемент експорту;

D_o – весь експорт у цілому.

Місце експорту в економічній діяльності фірми дозволяють оцінити коефіцієнти розподілу та координації. Наприклад, коефіцієнт розподілу буде розраховуватися наступним чином:

$$K_p = \frac{E}{Q} \quad (1.6)$$

де K_p - частка експорту в загальному обсязі виручки, прибутку та собівартості;

E - виручка, прибуток і собівартість від реалізації експортної продукції;

Q – економічний показник (виторг, прибуток, собівартість).

В окремому випадку можна розрахувати відповідний коефіцієнт координації:

$$K_k = \frac{E}{(Q-E)} = \frac{E}{B} \quad (1.7)$$

де K_k – співвідношення прибутку від експорту та прибутку внутрішньої діяльності підприємства;

B – прибуток від реалізації товарів всередині країни.

Коефіцієнти, що представлені вище, демонструють важливість експорту: яку частку прибутку підприємство отримує від зовнішньоторговельної діяльності.

Показниками узагальненою характеристики ефективності роботи підприємства в цілому є показники рентабельності, що вказують, наскільки прибутковою є діяльність організації.

Щоб оцінити ефективність діяльності підприємства, варто дослідити показники рентабельності реалізованої продукції та рентабельність продажів. В якості ефекту можна використовувати прибуток від експортної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції обчислюється за такою формулою:

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{Пр}_e}{C_e} \quad (1.8)$$

Отже, після аналізу наявних методик розрахунків, можна зробити висновок, що для найбільш точної оцінки ефективності експортної діяльності підприємства потрібно використати їх разом.

Загалом, ефективність експорту вимірюється як співвідношення прибутку від експорту до витрат на експорт, що помножені на 100%.

Валютна ефективність експорту розраховується як частка чистого доходу від експорту поділеного на витрати на експорт і поділеного на курс національної валюти до валюти контракту. Найчастіше в українських контрактах використовують долар чи євро.

Отриману частку слід порівняти з показником одиниці поділеної на валютний курс. У разі, якщо дохід від експорту поділений на витрати і курс перевищує одиницю поділену на валютний курс, операція вважається ефективною.

Алгоритм аналізу експортної діяльності підприємства за основним, на наш погляд, напрямком вказано у таблиці 1.1 і складається з 4 блоків.

Таблиця 1.1 - Алгоритм аналізу експортної діяльності підприємства

Методи аналізу та показники	Формула розрахунку	Характеристика
1. Аналіз динаміки та структури експорту		
Горизонтальний аналіз	Ланцюговий темп приросту:	Темп приросту показує відносну величину приросту у відсотках

Продовження таблиці 1.1

	$T_{Pr(u)} = T_{P(u)} - 100$	Визначає частку кожного компонента експорту у загальному експорті підприємства
Вертикальний аналіз	Розрахунок пайової структури: $D = \frac{D_i}{D_o}$	Визначає частку кожного компонента експорту у загальному експорті підприємства
2. Оцінка ролі експорту у діяльності фірми		
Вертикальний аналіз	Розрахунок пайової структури: $D = \frac{D_i}{D_o}$	Визначає частку кожного компонента експорту у загальному експорті підприємства
Аналіз ефективності експорту		
Економічна ефективність експорту	$K_p = \frac{E}{Q}$	Показує місце експорту в економічній діяльності фірми
Рентабельність продукції	$R_{\Pi} = \frac{Pr_e}{C_e}$	Визначає скільки разів за аналізований період обернувся вкладений на експорт капітал

Розроблено автором на основі [23.]

Необхідно зазначити, що розрахунок ефективності та рентабельності доцільно проводити як на етапі планування і прогнозування майбутнього прибутку перед підписом контракту, так і після здійснення операції.

Відповідно, підприємство зацікавлено у постійному підвищенні ефективності експорту, що досягається шляхом збільшення прибутку або скороченню витрат на експорт .

Таким чином, у цьому розділі було розглянуто основні поняття зовнішньоекономічної діяльності, її види та форми. Також поняття, сутність та форми експортної діяльності підприємства та методи аналізу її ефективності. На підставі теоретичних аспектів було розроблено алгоритм аналізу ефективності експортних операцій, що має практичне значення для Кіровоградського СЛП «Агролісгосп».

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши теоретичні засади формування стратегії розвитку експортної діяльності, можна зробити висновок, що саме експорт є ключовим джерелом руху національної економіки та прибутку національних підприємств в сучасних умовах війни. Першочергового значення для успішної розробки стратегії експортної діяльності набувають конкурентні переваги, дослідження світового ринку та новітні підходи до організації експортної діяльності.

Визначення мети здійснення експортних операцій є одним з основних завдань підприємства для успішного формування стратегії. Перевагами експортної діяльності є економія завдяки «ефекту масштабу»; збільшення прибутку та обсягів виробництва; максимальне використання потужностей підприємства; формування позитивного іміджу тощо.

Для визначення ефективності експорту слід розрахувати показники рентабельності експорту та валютної ефективності експорту. Зокрема, оцінка ефективності експортної діяльності та експортного потенціалу підприємства прямопропорційно залежить від рівня конкурентоспроможності продукції на обраному ринку, враховуючи особливості виходу на міжнародний ринок, в тому числі торговельних режимів країн-експортерів та системи підтримки національного експорту.

Підприємствам деревообробної промисловості потрібно постійно шукати перспективні напрями удосконалення експорту, а також аналізувати ефективність наявних відносин з контрагентами.

Таким чином, для формування ефективної стратегії розвитку експортної діяльності підприємству потрібно проводити моніторинг та аналізувати динаміку розвитку світового ринку, підвищувати конкурентоспроможність продукції, досліджувати раціональність використання ресурсів та потужностей підприємства; проводити систематичний аналіз загроз та можливостей на внутрішньому та зовнішньому ринку, моніторити показники ефективності експортних операцій, що реалізуються на підприємстві.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та фінансового стану Коропського СЛП «Агролісгосп»

Коропське СЛП «Агролісгосп» є лідером серед місцевих виробників пиломатеріалів, а також займає провідні позиції за обсягами заготовленої деревини і є постачальником будівельних матеріалів як для вітчизняних замовників, так і закордон.

Комунальне підприємство Коропське спеціалізоване лісгосподарське підприємство «Агролісгосп» було засновано 23.05.2000 року. Знаходиться за юридичною адресою 16200, Чернігівська обл., Коропський р-н, селище міського типу Короп, вулиця комунальна, будинок 35. Керівником організації є МАЛЬЦЕВ ВІКТОР ФЕДОРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 362 981,00 грн. [35].

Коропське СЛП «Агролісгосп» понад 23 відкрито веде свою діяльність, забезпечує місцеві підприємства необхідною паливною сировиною та будівельними матеріалами.

Основні види діяльності за КВЕД:

02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві

Інші:

- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
- 02.20 Лісозаготівлі
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах[35].

Коропське СЛП «Агролісгосп» розташоване на півночі України у зоні Полісся, де лісистість складає 20,7%, що перевищує середній показник по країні

на 4,7%, а також дозволяє підприємству заготовляти необхідну сировину за відповідними дозволами та ліцензіями на вирубку.

Станом на 2023 рік асортимент продукції досліджуваного суб'єкта господарювання включає в себе різноманітні позиції (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Перелік продукції Коропського СЛП «Агролісгосп», яка пропонується до реалізації

Продукція	Порода	Гатунок	Діаметр, мм.
Пиломатеріал необрізний хвойний	Сосна	I	до 40 мм
		II	
		III	
		I	40 мм і більше
		II	
		III	
Пиломатеріал необрізний листяний	Вільха Осіка Береза	I	20мм і більше
		II	
		III	
	Дуб	20мм і більше	
Пиломатеріал обрізний хвойний	Сосна	I	до 40мм
		II	
		III	
		I	40мм і більше
		II	
		III	
Пиломатеріал обрізний листяний	Листяний	I	25мм і більше
		II	
		III	
	Дуб	25мм і більше	
Брус обрізний	Сосна		150мм і більше
	Дуб		150мм і більше
Пиломатеріал необрізний безсортовий	Сосна		20мм і більше
	Листяний		20мм і більше
Пиломатеріал обрізний безсортовий	Сосна		20мм і більше
	Листяний		20мм і більше
Горбиль діловий			
Пиломатеріал обрізний та необрізний з тех.дров	Сосна		
	Дуб		
	Листяний		
Пиломатеріал необрізний листяний	Ясень	III	25 мм і більше
Заготовки для піддонів			

Побудовано автором на основі даних [36].

Ділянки, де відбуваються вирубки, територіально знаходяться в

Чернігівській області поблизу розташування підприємства, що мінімізує витрати на транспортування сировини та дає змогу коригувати темп та обсяги заготівлі деревини.

Транспортна мережа Коропського СЛП «Агролісгосп» не є досконалою: автомобільні дороги сполучають підприємство з Черніговом та Києвом, але поблизу відсутні шляхи державного чи міжнародного рівня. У досліджуваній період часу Коропське СЛП Агролісгосп використовує автомобільні перевезення, як для транспортування сировини, так і для доставки готової продукції замовнику

Коропське СЛП «Агролісгосп» реалізує необроблені лісоматеріали на внутрішньому ринку, де вони піддаються додатковій обробці та трансформуються у товари з високою доданою вартістю, наприклад, дерев'яні меблі.

Доцільно буде відзначити, що виробничі потужності підприємства не дозволяють йому виготовляти продукцію з високим ступенем переробки.

Номенклатура товарів складається в основному з пиломатеріалів хвойних та листяних порід дерев, що визначається породним складом лісів Чернігівської області (рис.2.1).

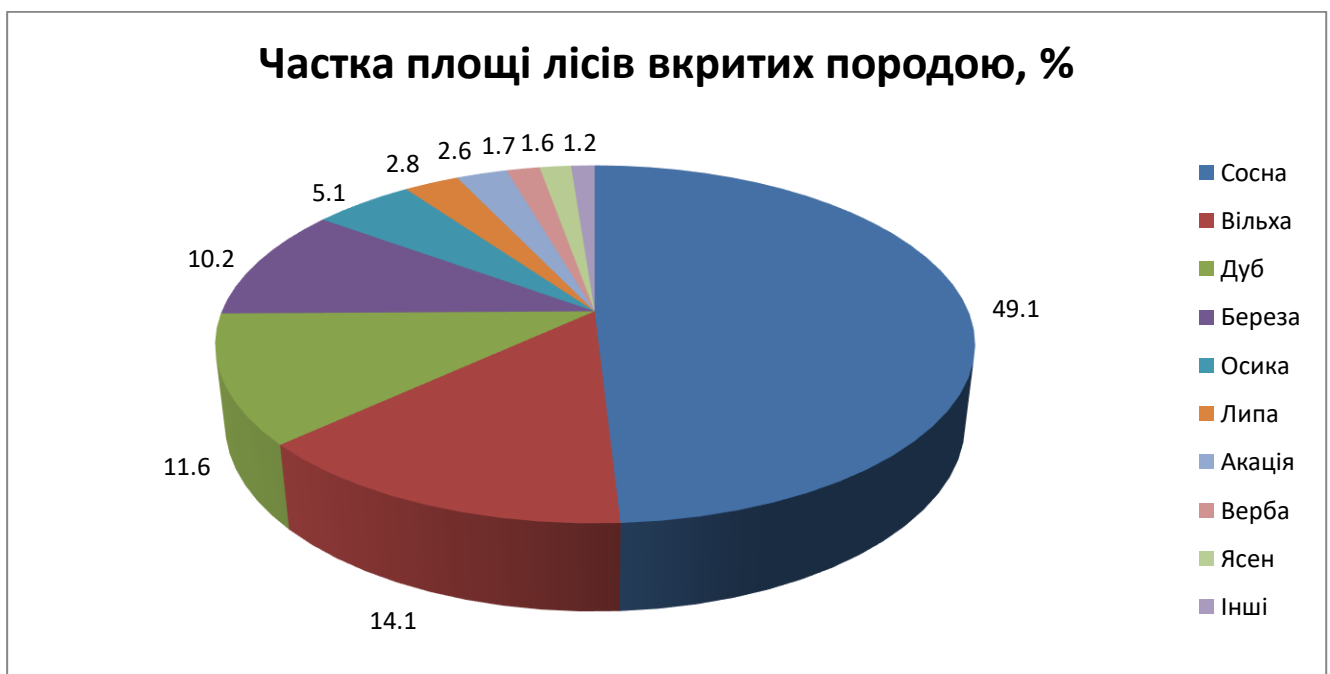


Рисунок 2.1 - Діаграма розподілу площі вкритих лісовою рослинністю земель за основними породами (%).

Розроблено автором на основі даних підприємства

Суб'єкт господарювання використовує наявні матеріальні ресурси для первісної обробки деревини (виготовлення пиломатеріалів, брусів, горбилю, заготовок для піддонів) та її подальшої реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Фінансовий стан підприємства динамічно змінювався протягом останніх десяти років у зв'язку з політичними та економічними умовами, адже підприємству довелося змінити географічну структуру експорту. Також з 2015 року підприємство реалізує необроблену сировину лише на внутрішньому ринку, тоді як на зовнішній ринок відвантажує пиломатеріали.

Загалом, рентабельність активів підприємства з 2018 до 2022 рр. знизилася з 11,36% до 9,34% [35]. Однак слід зазначити, що у 2019-2020х роках підприємство переживало кризу спричинену пандемією і рентабельність була дуже низькою (2,53% та 1,05%). Це пов'язано з скороченням кількості поставок закордон та проблем з торгівлею всередині країни через відсутність стратегії підприємства та плану антикризового управління.

Рентабельність і фінансова стабільність Коропського СЛП «Агролісгосп» залежать від різних факторів, включаючи ринковий попит, собівартість виробництва та державну політику. Компанія повинна підтримувати нормальний прибуток, щоб залишатися фінансово стабільною та інвестувати у свою діяльність для довгострокового зростання.

Згідно з даними форми бухгалтерської звітності №1, у досліджуваного суб'єкта господарювання відсутні довгострокові та короткострокові кредитні зобов'язання.

У результаті дослідження фінансового стану підприємства, можна сказати, що фактором ризику є динаміка зростання вартості зносу основних засобів, що збільшилася з 1765 тис. грн у 2018 році до 5907 тис. грн у 2022 році.

Вертикальний та горизонтальний аналіз структури активів досліджуваного суб'єкта господарювання дозволяє прослідкувати, що позитивним фактором ведення господарської діяльності є збільшення частки оборотних активів (рис.2.2). Зростає частка грошей та їх еквівалентів з 12% у 2018 році до 19% у

2022 році, що дозволяє підприємству накопичувати власний капітал та використовувати його для розвитку бізнесу.

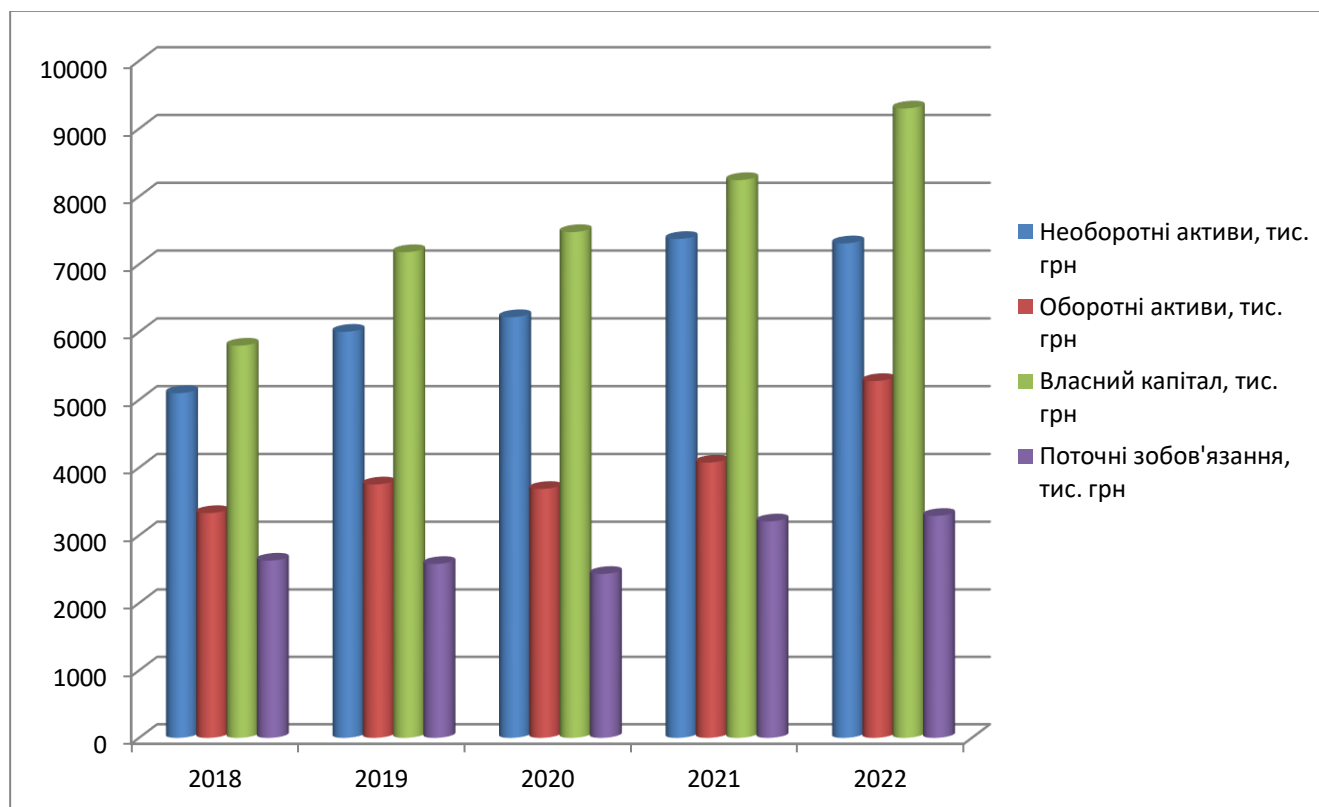


Рисунок 2.2 - Структура активів та пасивів Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022рр.

Розроблено автором за даними бухгалтерської звітності підприємства.

У структурі поточних зобов'язань та забезпечень найбільшу частку займають розрахунки з бюджетом (10-18%), розрахунки з оплати праці (5-8%) та поточні забезпечення (2-6%).

У структурі пасивів досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 2.2) найбільшу частку має нерозподілений прибуток (51-64%). Вартість розділу «Власний капітал» складає 68-75% від валюти балансу. Власний капітал підприємства формується зареєстрованим (363 тис. грн), резервним (456 тис. грн) та додатковим капіталом (275 тис. грн).

У період з 2018 по 2022 рік вартість оборотних активів щорічно перевищує вартість поточних зобов'язань. На підставі вищесказаного можна дійти висновку, що Коропське СЛП «Агролісгосп» є платоспроможним підприємством (рис.2.3).

Сума чистого доходу дозволяє класифікувати Коропське СЛП «Агролісгосп» як мале підприємство відповідно до ч. 2 ст. 2 Закону від 16.07.99 р. № 996-XIV [37].

Коропське СЛП «Агролісгосп» регулярно сплачує податки до бюджету: на кінець січня 2022 року підприємство сплатило всі податки й не має боргу.

Згідно з даними рисунку 2.3, чистий дохід досліджуваного суб'єкта господарювання в разі перевищує поточні зобов'язання, що є позитивною динамікою. Проте негативна динаміка скорочення чистого прибутку дозволяє сформулювати висновок, що зростають витрати на реалізацію. Основними статтями витрат є виробнича собівартість продукції та собівартість реалізації.

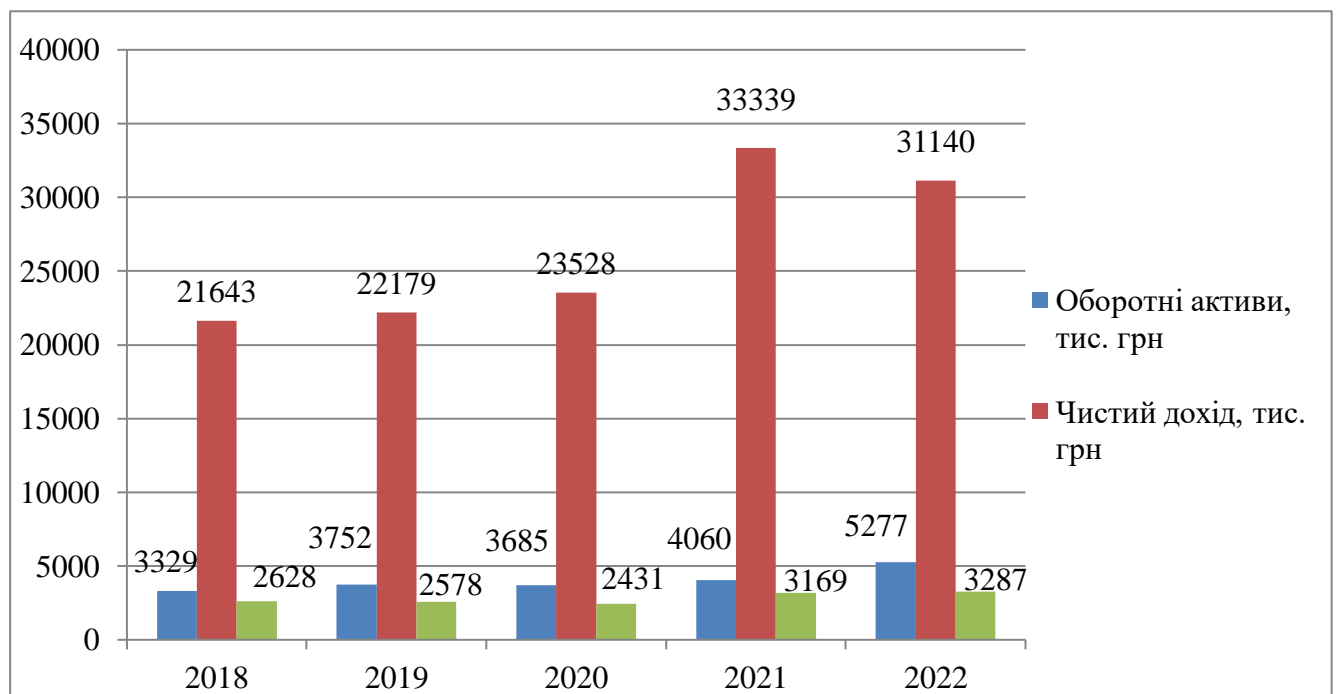


Рисунок 2.3 - Співвідношення чистого доходу, оборотних активів та поточних зобов'язань Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022 рр. .

Розроблено автором на основі звітності підприємства.

Виробнича собівартість продукції складається з вартості сировини, транспортування деревини на підприємство, паливно-енергетичних витрат, заробітної плати, а також вартості ремонту, утримання та амортизації основних засобів. Собівартість реалізації включає в себе витрати на упаковку та маркування, рекламу та доставку продукції [38].

Провівши дослідження витрат Коропського СЛП «Агролісгосп», можна

сказати, що основними статтями витрат підприємства є ремонт, утримання та амортизація основних засобів та доставка продукції. Таким чином, оптимізація логістичних маршрутів та оновлення виробничих потужностей дозволить мінімізувати витрати.

Відповідно до штатного розпису підприємства, загальна кількість працівників підприємства у 2018-2022рр. в середньому становить 130 осіб. Ефективна організація та автоматизація робочого процесу дозволяють виконувати виробничий план з відносно незначною кількістю трудових ресурсів.

Після початку військових дій частина робітників вступила до лав Збройних Сил України, тому наразі підприємство стикнулося з проблемою дефіциту кадрів, дещо знизилася виробнича потужність підприємства.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності підприємства станом на 31.12.2022 р., приведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022 рр.

Показник	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022	Оптимальне значення
1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	0,68	0,69	0,69	0,78	0,74	>0,5
2. Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,32	0,31	0,31	0,22	0,26	<0,5
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1,47	1,45	1,46	1,28	1,35	зменш.
4. Коефіцієнт покриття боргу	2,12	2,25	2,18	3,62	3,83	>1-1,5
5. Загальний коефіцієнт покриття	1,05	1,23	1,29	1,67	1,61	2-2,5
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,35	0,30	0,36	0,76	0,2-1
7. Коефіцієнт маневрування	0,02	0,10	0,14	0,19	0,21	0,4-0,6
8. Коефіцієнт самофінансування	0,05	0,19	0,23	0,40	0,28	> 0,3-0,4
9. Рентабельність товарообороту, %	8,64	3,85	1,71	10,53	9,61	зростання
10. Рентабельність активів, %	11,36	2,53	1,05	11,33	9,34	зростання

Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Оскільки досліджуваний суб'єкт господарювання не використовує короткострокові та довгострокові кредити, його фінансова незалежність є високою і коефіцієнти фінансової автономії, заборгованості та залежності відповідають нормі. Відповідно до результатів розрахунків, Коропське СЛП «Агролісгосп» здатне виконувати свої зобов'язання щодо розрахунків з бюджетом та найманими працівниками.

Загальний коефіцієнт покриття підтверджує можливість підприємства розрахуватися з короткостроковими зобов'язаннями, адже значення показника більше одиниці й у період 2018-2021рр. спостерігається позитивна динаміка.

У власному оборотному капіталі гроші та їх еквіваленти складають незначну частку, тому коефіцієнт маневрування нижчий за оптимальний показник.

В результаті дослідження виявлено, що показники загальної та абсолютної ліквідності Коропського СЛП «Агролісгосп» знаходяться в межах норми, що свідчить про достатній рівень наявності власних оборотних коштів. З 2018 до 2022 рр. зростає значення коефіцієнту самофінансування. Тобто ресурсів підприємства достатньо для погашення його поточних зобов'язань.

При підсумковому розгляді результатів отриманих коефіцієнтів та індексів можна зробити висновок про позитивний фінансовий стан підприємства.

Проблемою Коропського СЛП «Агролісгосп» є стрімке зменшення рентабельності товарообороту та активів. Чистий фінансовий результат скорочується у період з 2018 до 2022 рр.. Однією з причин цього явища є зростання частки собівартості у чистому доході підприємства з 62% у 2018 році до 79% у 2022 році.

Таким чином, щоб підвищити рентабельність товарообороту, підприємство повинно знайти максимально ефективні способи для зменшення собівартості продукції. Рентабельність активів можна підвищити шляхом впровадження прогресивних технологій виробництва та підвищення продуктивності обладнання, щоб скоротити частку амортизації у структурі активів.

Отже, Коропське СЛП «Агролісгосп» можна охарактеризувати як

підприємство з високим рівнем фінансової стійкості та низькою ймовірністю несприятливих ризиків (рис. 2.4). На внутрішньому ринку підприємство має високу ринкову потужність та займає провідні позиції серед місцевих постачальників деревини.

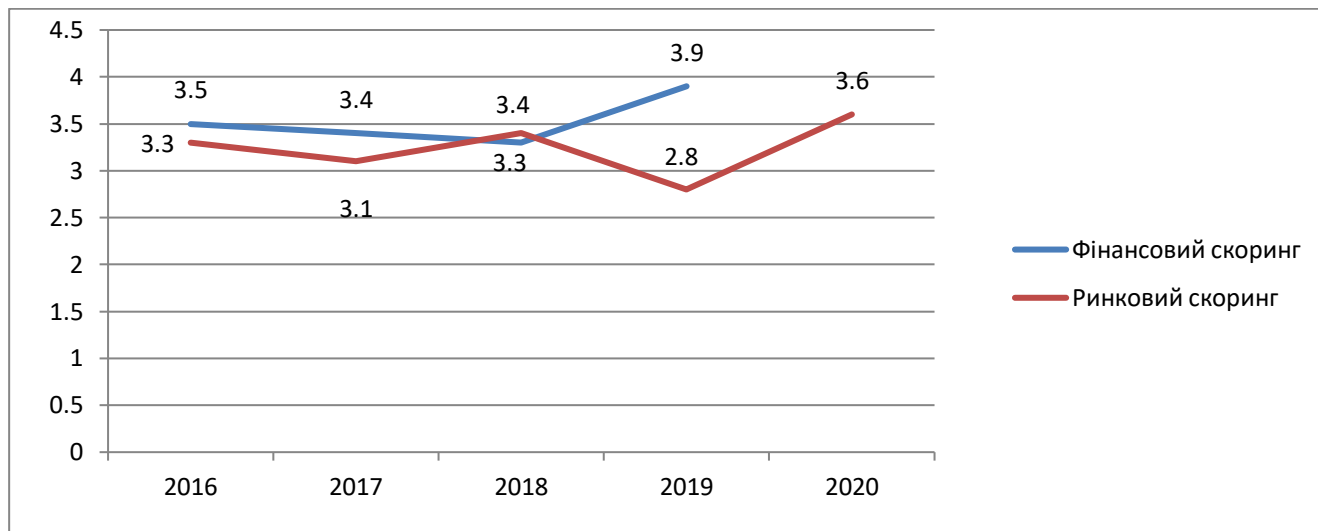


Рисунок 2.4 - Значення фінансової стійкості та ринкової потужності Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2016-2020 рр. Джерело:[35]

FinScore – це індекс фінансової стійкості компанії, що визначається аналітичним відділом компанії YouControl. Показник базується на 20 фінансових індикаторах, які можуть оцінити стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності досліджуваного підприємства. Значення індексу FinScore визначається від 1 до 4 залежно від значень фінансових індикаторів компанії [35].

Вище проаналізоване дає змогу дійти висновків, що підприємство успішно здійснює господарську діяльність. Фінансовий стан характеризується високою ліквідністю, платоспроможністю та діловою активністю, які можна оцінити в 4 бали. Значення рентабельності є низьким, тому керівництво підприємства має вжити додаткові заходи щодо покращення даного показника.

Ринкова потужність варіюється залежно від кон'юнктури внутрішнього ринку. У 2019 р. спостерігається спад ділової активності, який пояснюється впливом глобальної кризи через пандемію Covid-19, а у 2020р. підприємство відновлює активну діяльність та посилює свою позицію на ринку.

2.2 Аналіз експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості

Експортну діяльність Коропське СЛП «Агролісгосп» веде з 2000 року. Постійне удосконалення географічної та товарної структури надає підприємству нові можливості збільшувати дохід від реалізації.

Розмір та виробничі потужності досліджуваного суб'єкта господарювання не дозволяють займати велику частку ринку пиломатеріалів. Проте підприємство ефективно веде свою діяльність в доступних межах та продовжує нарощувати обсяги експорту (рис.2.5).

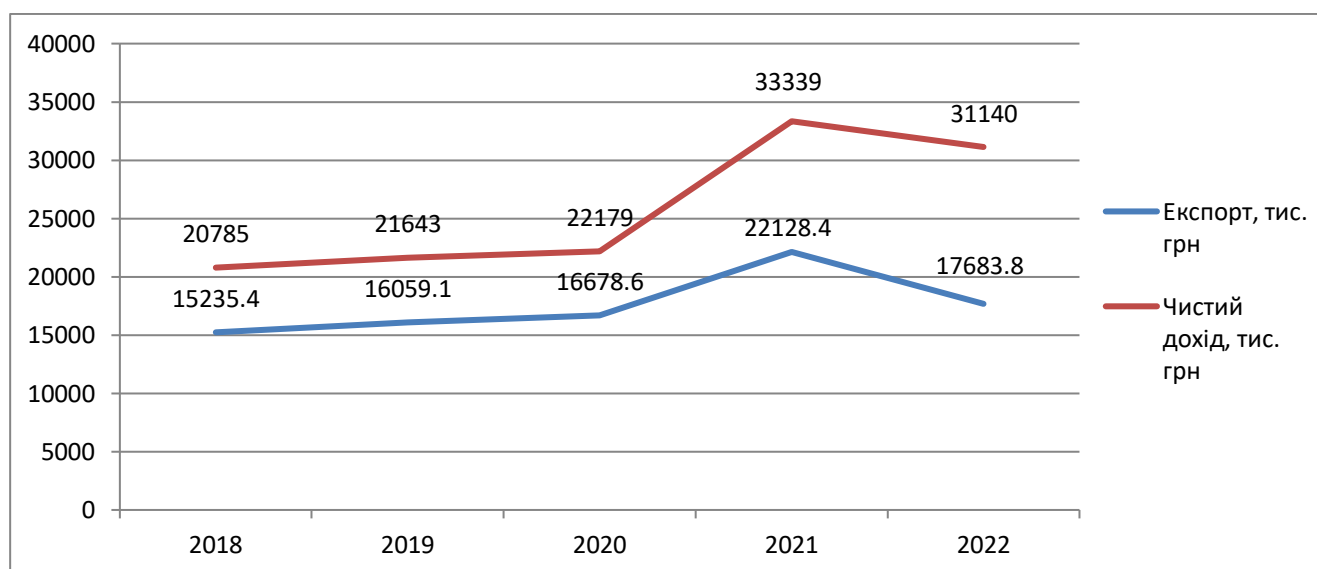


Рисунок 2.5 - Динаміка експорту та чистого доходу Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022 рр.

Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

На основі даних рисунку 2.5 можна сказати, що у чистому доході підприємства частка експорту зростає з 73,3% до 75,2% у 2018-2020 рр, але знижується до 56,7% у 2022 році. Очевидним є пряма залежність підприємства від експортної діяльності на прибуток. Однак, військові дії змусили підприємство нарощувати реалізацію продукції всередині країни. Втім, різниця між цінами на внутрішньому та зовнішньому ринках є відчутною і продаж закордон залишається пріоритетним напрямом діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Щорічний темп приросту експорту досягає піку у 2019 році і становить +5,4%. Мінімальне значення темпу приросту зафіксовано у 2020 році - +2,7%. У 2021 році спостерігається посткризове відновлення (+3,2%).

У структурі експорту України деревина та похідна від неї продукція займають 2% [43]. У результаті господарсько-фінансової діяльності підприємства лісової галузі отримали 14,5 мільярдів гривень чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році. У порівнянні з 2019 роком це на 5% нижче, зокрема, спад доходу галузі зумовлений скороченням поставок деревини та виробів з неї на експорт [44].

Підприємство повинно розуміти потенціал та можливості не лише власних виробничих потужностей, а й загрозу від діяльності конкурентів. Конкуренція серед експортерів у лісовій галузі в Україні є доволі сильною; на ринку оперують як великі, так і малі підприємства.

Коропське СЛП Агролісгосп конкурує з багатьма суб'єктами господарювання, такими як ПП Ecoforest, ТОВ Карпати Вест, ТОВ Сівер Буд Ком, ПП Елбі Трейд, ПП Форест Сервіс, ТОВ Дерев'яний дім та інші [45].

Як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, досліджуване підприємство працює відповідно до встановлених державою правил та вимог. Основні з них прописані у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [46], Господарському [47], Митному [48] та Податковому [49] Кодексах. Розрахункові операції за контрактами підпадають під валютний нагляд відповідно до Закону України «Про валюту та валютні операції» [50].

На даний час Коропське СЛП «Агролісгосп» постачає свою продукцію у різні куточки світу (табл. 2.3).

У результаті аналізу даних таблиці 2.3 можна сказати, що з 2018 до 2022 року географічна структура експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» зазнала значних змін. Наприклад, частка Китаю у загальному експорті за 5 років скоротилася на 14,2%. Причиною є зростання вартості обслуговування логістичного ланцюгу, адже вартість перевезення щороку зростала, а тому ефективність експортних операцій знизилася настільки, що довелося

відмовлятися від продовження контрактів. Сильним ударом для підприємства стало блокування портів і неможливість відвантаження продукції, тому довелося шукати інших контрагентів, а налагодити логістичний маршрут поставок не вдалося.

Таблиця 2.3 - Географічна структура експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022 рр.

	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Італія	4,3	655	5,6	899	3,8	634	4,2	1400	3,5	1090
Китай	29,8	4540	26,5	4256	23,4	3903	19,8	6602	5,6	1744
Латвія	9,2	1402	8,8	1413	9,9	1651	8,2	2733	9,1	2834
Литва	32,9	5013	33,4	5364	36,2	6038	40,5	13503	62,7	19525
Румунія	3,7	564	2,4	385	3,4	567	1,9	633	3,2	996
Туреччина	11,4	1736	13,2	2120	13,7	2285	14,1	4701	3,3	1028
Угорщина	8,7	1325	10,1	1622	9,6	1601	11,3	3767	12,6	3923
Разом	100	15235	100	16059	100	16679	100	33339	100	31140

Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Коропське СЛП «Агролісгосп» співпрацює також з країнами ЄС (Італія, Латвія, Румунія, Угорщина), проте це не основний канал збуту підприємства. Європейські контрагенти з недовірою ставляться до походження української деревини після розслідування, яке опублікували фахівці EarthSight у 2018р. [51].

Виявлені корупційні схеми за участю відомих транснаціональних корпорацій та керівників державної митниці України знизили репутацію національних виробників. Результатом стало оновлення законодавчої бази ЄС та більш жорсткий контроль під час митного очищення товару задля недопущення контрабанди.

Необхідно зазначити, що стрімко зростала частка експорту до Туреччини до війни. Можливість використовувати спільну акваторію Чорного моря мінімізує логістичні витрати, що є одним з ключових факторів для збільшення ефективності експортної операції.

У новій кон'юктурі ринку підприємству потрібно переглянути можливості сухопутної доставки вантажу до цієї країни, адже минулорічний досвід показує цілком плідну співпрацю.

Беззаперечним лідером серед імпортерів продукції досліджуваного суб'єкта господарювання з 2018-2022 рр. є Литва. Успішна співпраця дозволяє нарощувати обсяги реалізації продукції та укладати нові контракти. Основною перевагою ведення бізнесу з цією країною є незадоволений попит через політику країни щодо збільшення лісистості та обмеженої вирубки деревини.

Попри щорічну зміну геопросторової структури експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» частка доходу від зовнішньоекономічної діяльності у чистому доході підприємства поступово зростає, одночасно з цим збільшується його частка у експорті України.

Контракти з контрагентами підприємство підписує на умові FCA, за якою обов'язком Коропського СЛП «Агролісгосп» є митне декларування та очищення товару в режимі експорту, а покупець відповідає за подальше транспортування з території підприємства у с. Короп Чернігівської області та митне очищення товару в режимі імпорту.

Для транспортування використовується автомобільний та морський транспорт, після початку повномасштабного вторгнення лише автомобільний.

Раніше для доставки до Туреччини і Китаю продукція доставлялася до Одеси, звідки в контейнерах відправлялася через Чорне море до пункту призначення. Тривалість доставки до Туреччини коливалася в межах місяця, тоді як до Китаю вантаж прямував близько 2-3 місяців.

До Литви та Латвії з Чернігівської області найзручніше транспортувати вантаж транзитом через Білорусь, однак зважаючи на події сьогодення підприємство відмовилося від цього маршруту і вантаж прямує через територію Польщі. Звісно, це збільшило тривалість та вартість доставки, однак дане рішення було необхідне.

Перевезення вантажу до Італії, Румунії, Угорщини також здійснюється автомобільним транспортом. Завдяки співпраці з міжнародними логістичними підприємствами, час доставки коливається в межах 1-2 тижнів.

Для відновлення експорту до Китаю підприємство може розглянути новий логістичний маршрут: доставка автомобільним транспортом до портів Гданськ

або Гдиня, звідти через Балтійське море до Китаю. Іншим варіантом є порт Костанца в Румунії, а далі контейнер до Китаю.

Обов'язково слід звертати увагу на завантаженість вищенаведених портів, адже вони перевантажені європейськими та українськими учасниками ринку і не підготовлені до такої кількості вантажів.

Під час досліджуваного періоду досліджуваний суб'єкт господарювання не диверсифікував експорт, проте на даний час підприємство зацікавлене у пошуку нових партнерів та можливостей реалізації продукції.

Впровадження у 2015 році заборони на постачання необробленої деревини до країн ЄС [52] спричинило зміни у товарній структурі експорту. Підприємство було змушене шукати нові канали збуту та удосконалювати асортимент. Після введення заборони на експорт лісу-кругляка Коропське СЛП «Агролісгосп» припинило постачати цей матеріал до Угорщини, Латвії та Румунії. Натомість були укладені нові контракти на постачання заготовок для піддонів, пиломатеріалів та брусів.

Провівши аналіз товарної структури експорту підприємства, можна сформулювати висновок, що вона не зазнала значних змін (Додаток Б). Лідером продажу є брус обрізний, який має найширшу сферу застосування та користується попитом у більшості країн світу, як невід'ємна складова будівництва. Особливістю товарної структури є переважання продукції з хвойних порід дерев, зокрема, сосни та ялини.

Необхідно зазначити, що експорт підприємства представлений товарами первинної обробки та не формують великої доданої вартості. Винятком є заготовки для піддонів, які реалізуються за вдвічі вищими цінами, ніж пиломатеріали, хоча не вимагають значних фінансових витрат для їх виготовлення.

Основною статтею експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» є товари, що відповідають коду 4407 за УКТЗЕД:

«Лісоматеріали розпиляні або розколоті уздовж, розділені на шари або лущені, стругані або нестругані, шліфовані або нешліфовані, які мають або не

мають торцеві з'єднання, завтовшки більш як 6 мм:» [53]. Особливості процедури експорту та їх обмеження подані у додатку В.

Інший код мають лише заготовки для піддонів, що декларуються при перетині кордону за кодом УКТЗЕД- 441520 «піддони, дерев'яні піддони з бортами та інші завантажувальні щити; обичайки дерев'яні»[53].

Підприємство щорічно контролює ефективність ведення експортної діяльності, щоб сформувану стратегію подальшого функціонування. Основною формулою для проведення розрахунку ефективності є відношення чистого доходу від реалізації продукції на експорт до витрат на експорт.

Оскільки підприємство укладає зовнішньоекономічні контракти на умовах поставки FCA Короп, згідно Incoterms 2020 [54], відповідальність експортера включає виготовлення продукції у встановлені терміни, навантаження деревини на транспортний засіб та оформлення товару в митний режим експорту.

Таким чином, витрати на експорт дорівнюють собівартості продукції, бо експортна декларація на митниці оформлюється безкоштовно, а завантаження автомобілю відбувається працівниками підприємства. Крім того, до собівартості експортної продукції входить отримання фітосанітарного сертифікату та сертифікату про походження деревини.

У 2021 році вдалося відновити експортні поставки, зокрема, до Китаю, Литви, Кореї, Туреччини. Це був вдалий рік для підприємства: рентабельність сягнула 11,33%, ціни на продукцію зросли, збільшився попит і на внутрішньому ринку.

У 2022 році діяльність підприємства була тимчасово зупинена у зв'язку з військовими діями на території області та великим ризиком окупації. У другому кварталі Коропське СЛП «Агролісгосп» почало поступово відновлювати роботу, однак через блокаду морських портів не вдалося налагодити торгівлю з Китаєм та Кореєю. Підприємство сфокусувалося на внутрішній торгівлі за експорту до Литви.

Для розширення каналів збуту відділ ЗЕД проводить постійний пошук нових партнерів та налагоджує зв'язки з партнерами під час міжнародних

виставок. Постійний аналіз світового ринку та виявлення новітніх тенденцій – важливе завдання сучасного експортера. Коропське СЛП «Агролісгосп» повинно використати наявні ресурси для оптимізації виробництва і розширення асортименту продукції, щоб створити конкурентні переваги і знайти вигідні канали збуту виробів з деревини. Для налагодження ефективної роботи суб'єкт господарювання повинен досконало вивчити існуючі ризики та можливості світового ринку пиломатеріалів.

Основним чинником, що стримує розвиток експорту України є війна. Ліси, виробничі потужності, склади підприємств та маршрути перевезення готової продукції щодня під загрозою знищення внаслідок обстрілів. Також ускладнюють ситуацію перебої в електропостачанні та потреба встановлення на підприємствах додаткових джерел живлення.

Відповідно, військовий стан впливає на іноземних інвесторів, які не готові вкладати кошти у ризиковий бізнес, особливо це стосується північних та східних областей, які межують із зоною бойових дій.

У деревообробній галузі також відзначається дефіцит кадрів, адже працюють на підприємствах переважно чоловіки, які з початку війни пішли захищати країну, а для навчання нових фахівців потрібен час. На жаль, більшість деревообробних підприємств залежать саме від людської праці, адже для повної автоматизації процесів заготівлі та виготовлення продукції потрібні значні фінансові інвестиції, які можуть дозволити лише великі підприємства.

Світовий ринок деревини включає в себе торгівлю не лише сировиною, а й продуктами первинної та вторинної переробки. Асортимент продукції лісової галузі є дуже широким і містить товари різної ступені обробки.

Основними суб'єктами ринку є компанії різних форм та власності й транснаціональні корпорації, що різняться за масштабами діяльності. Вони виробляють великий асортимент товарів із деревини різного виду обробки, серед яких пиломатеріали, заготовки для піддонів, дошки, шпон, брус, балки, горбиль, фанера, ДСП та багато інших[56].

Загалом, світовий ринок пиломатеріалів дуже динамічний, а також відчув

низку потрясінь внаслідок пандемії та війни в Україні. Щоб знайти та укласти довгостроковий ефективний контракт, експортер повинен дослідити ринок потенційного партнера та визначити можливі ризики. Нижче представлені основні тенденції на ринках пиломатеріалів деяких країн.

За даними Держстату географічна структура українського експорту пиломатеріалів у 2021 році є диверсифікованою (рис. 2.6) [43].

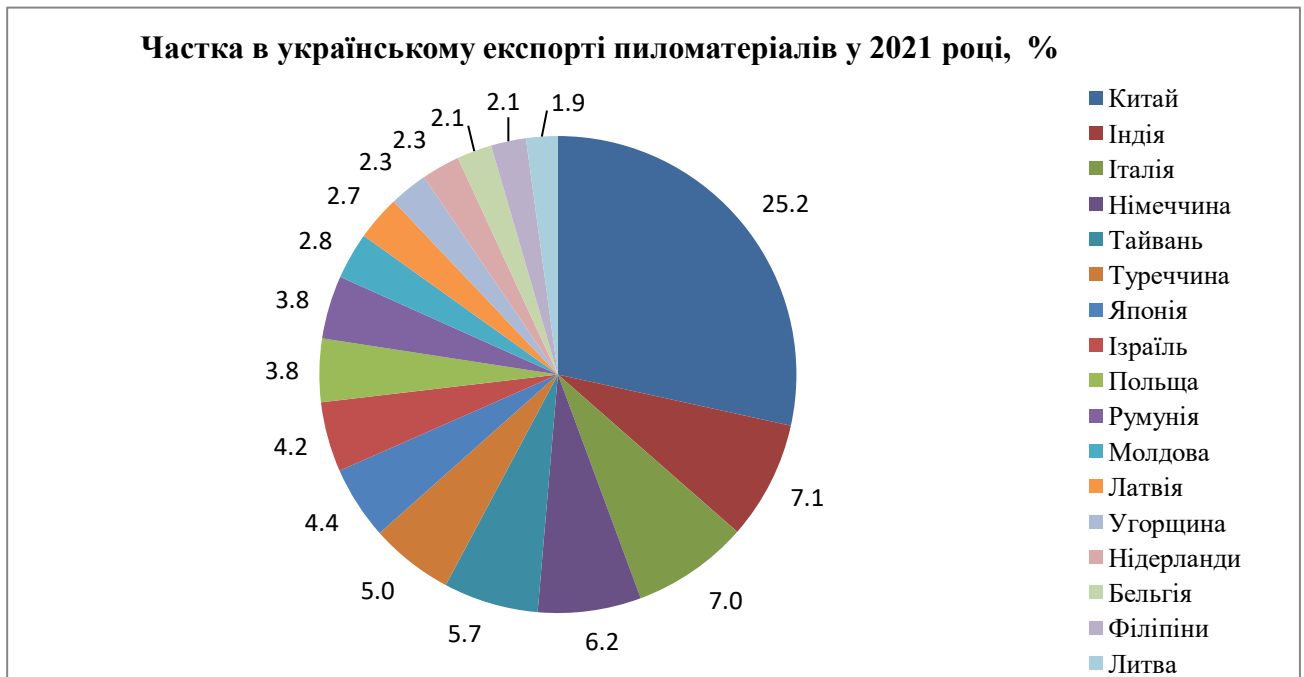


Рисунок 2.6. - Географічна структура експорту пиломатеріалів з України у 2021 році. Джерело: [43].

Діаграма показує, що у 2021 році найбільше деревини відправлялося до Китаю, однак наразі логістичний маршрут до цієї країни дуже ускладнений і не всі експортери продовжують співпрацю з Китаєм.. У порівнянні з 2017 роком вартість експорту зросла на 54%[57].

Однак у першому кварталі 2022 року Китай скоротив імпорт пиломатеріалів на 44%. Незважаючи на те, що імпорт зріс у 2-му кварталі 2022 р., це був другий найнижчий квартальний обсяг за останні шість років. Уповільнення економіки та невизначеність на фінансових ринках не дозволили уряду та банкам інвестувати в житловий сектор, що призвело до зниження попиту на пиломатеріали. Причиною стала криза нерухомості та будівництва, що виникла після урядового регулювання кредитів.[58]

Звертаючи увагу на світову кон'юнктуру ринку деревини, підприємство може розглянути інші потенційні ринки та знайти можливості для нарощення експорту. Так, потенційним ринком для збуту є Індія, адже її стратегія збереження власних лісів зумовлює потребу в імпорті ресурсів. Крім того, значна відстань між країнами зумовить потребу в оптових партіях, що дозволить отримати значні прибутки. Втім, не можна не згадати про можливі ризики такої співпраці, адже географічна віддаленість контрагента ускладнює процес контролю деревини і робить дороговартісною ціну транспортування.

Важливим фактором для вибору потенційного ринку збуту є ціна та перспективний рівень прибутку від операції. Згідно з даними річного звіту ООН ціни на ринку пиломатеріалів постійно коливаються і змінюються залежно від країни походження та породи деревини.

У 2021 році вартість експорту України зросла на 32% за рахунок підвищення ціни до 343 дол. за 1 тонну. Частка у світовому експорті знизилася на 0,2% у порівнянні з 2020 роком [58].

Найнижчу ціну за 1 м³ у 2022 році на експорт пиломатеріалів має США (346 дол.) Низька вартість експорту та імпорту зумовлена використанням транснаціональними корпораціями трансферних цін для транзиту пиломатеріалів.

На основі даних, що представлені у таблиці 2.4 можна сказати, що основними імпортерами пиломатеріалів у світі є США та Китай, адже масштаби країн вимагають великих об'ємів деревини для будівництва.

Варто звернути увагу, що ціна за одиницю продукції дуже різниця між основними експортерами. Так, Норвегія експортує з вартістю 903 долари за тонну, однак це спричинено високою якістю та обмеженою площею країни.

Помітно, що приріст ціни на деревину зростає, тож вихід на нові ринки є перспективним елементом стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що торгівля деревиною на світовому ринку залежить від багатьох факторів, зокрема, розвиток будівництва та доступність фінансування для купівлі житла.

Таблиця 2.4 - Світові лідери з імпорту пиломатеріалів у 2022 році

Країна	Вартість імпорту, тис. дол.	Кількість імпорту	Одиниця виміру	Ціна за одиницю, дол	Приріст вартості імпорту з 2018 до 2022 рр.,%	Приріст вартості імпорту з 2021 до 2022 рр.,%	Частка країни у світовому імпорті, %
США	3,711,177	10,717,002	М ³	346	16	308	24,6
Китай	1,725,948	4,213,047	Тонна	410	-10	-18	11,4
Японія	1,111,177	2,102,850	М ³	528	6	9	7,4
Мексика	662,942	852,095	Тонна	778	58	19	4,4
Великобританія	647,924	825,809	Тонна	785	10	-34	4,3
Єгипет	571,674	734,786	Тонна	778	14	93	3,8
Узбекистан	338,897	435,592	Тонна	778	2	25	2,2
Австралія	320,374	563,644	М ³	568	7	59	2,1
Франція	311,678	399,878	Тонна	779	16	-14	2,1
Саудівська Аравія	298,870	0	-	0	10	1	2
Південна Корея	261,354	524,385	Тонна	498	-3	-13	1,7
Нідерланди	258,426	339,630	Тонна	761	4	-34	1,7
Бельгія	252,406	493,974	Тонна	511	20	-37	1,7
Польща	243,185	363,468	Тонна	669	270	14	1,6
Норвегія	231,559	256,380	Тонна	903	11	-30	1,5

Джерело: розроблено автором на основі даних [59].

Світовими лідерами імпорту пиломатеріалів у 2022 році є США (28,5% від вартості світового імпорту), Китай (15,6%), Великобританія (6%) та Японія (5,1%). Інші країни закуповують набагато менше, тому їх частка у світовому імпорті становить менше 5%. Аналіз вище наведених даних дозволяє сформулювати висновок, що імпорт пиломатеріалів сконцентрований на ринок США та Китаю.

Відповідно до даних річного звіту FAO у 2021 році США збільшили обсяги імпорту на 7,3% відносно попереднього року. Приріст вартості відносно 2020 року склав 69% через зростання ціни до 374 дол. за 1 м³.

Коропське СЛП «Агролігосп» готове запропонувати свою продукцію світу, адже ціна на внутрішньому ринку набагато нижча, тож ефективніше шукати альтернативні шляхи експорту або диверсифікувати товарну структуру.

2.3 Оцінка ефективності експортних операцій Коропського СЛП «Агролісгосп»

Одним з найважливіших показників для суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності є ефективність контракту. Зважаючи на різну кон'юнктуру ринків реципієнтів підприємство адаптує ціну та експортує продукцію відповідно до стандартів країни.

Підприємство щорічно контролює ефективність ведення експортної діяльності, щоб сформувати стратегію подальшого функціонування. Основною формулою для проведення розрахунку ефективності є відношення чистого доходу від реалізації продукції на експорт до витрат на експорт.

Оскільки підприємство укладає зовнішньоекономічні контракти на умовах поставки FCA Короп, згідно Incoterms 2020 [54], відповідальність експортера включає виготовлення продукції у встановлені терміни, навантаження деревини на транспортний засіб та оформлення товару в митний режим експорту.

Таким чином, витрати на експорт дорівнюють собівартості продукції, бо експортна декларація на митниці оформлюється безкоштовно, а завантаження автомобілю відбувається працівниками підприємства. Крім того, до собівартості експортної продукції входить отримання фітосанітарного сертифікату та сертифікату про походження деревини.

У таблиці 2.5 наведено загальну та регіональну ефективність експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022рр..

Ефективність експорту досліджуваного підприємства має спадну динаміку у період з 2018 до 2022 рр. Темп приросту собівартості перевищує приріст чистого доходу від реалізації, тому Коропське СЛП «Агролісгосп» повинно удосконалити географічну та товарну структуру експорту. Пошук нових контрагентів та збутових каналів є основним завданням підприємства.

Серед наявних партнерів експорт пиломатеріалів до Литви має найвищу ефективність. Співпраця з країною триває понад 20 років та відзначається стійкими зв'язками та нарощуванням обсягів продажу. Організація експорту до

Китаю та Туреччини ускладнена технічними бар'єрами входу на ринок, а також відрізняється тривалістю доставки морським транспортом.

Таблиця 2.5 - Ефективність експорту Коропського СЛП «Агролісгосп» у 2018-2022 рр.

Напрямок експорту	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Загальний	1,19	1,15	1,07	0,94	0,9
Італія	1,12	1,09	1,08	1,05	0,82
Китай	1,3	1,1	1,04	0,85	0,8
Латвія	1,21	1,08	1,1	0,9	0,7
Литва	1,24	1,3	1,27	1,2	1,1
Румунія	1,17	1,12	0,97	0,92	0,88
Туреччина	1,06	1,02	1,01	0,85	0,8
Угорщина	1,13	1,06	1,03	1,01	0,94

Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Ефективність експорту до країн ЄС у 2022 році значно знизилася у порівнянні з 2018 р. Це спричинено зростанням конкуренції на світовому ринку деревини та підвищенням вартості міжнародних перевезень. Конкурентоспроможність Коропського СЛП «Агролісгосп» знижується у зв'язку з діяльністю підприємств, що нелегально експортують пиломатеріали за демпінговими цінами.

Відповідальним етапом при налагодженні зв'язків з новим партнером є досконале вивчення нормативно-правових актів та законодавчої бази, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність країни-реципієнта. Перепоною для успішного підписання договору про співпрацю можуть стати імпортерні мито, квоти, додаткові вимоги стосовно перевірок, оформлення сертифікатів та інші заходи нетарифного регулювання.

Експорт деревини вимагає особливого документального супроводу. Зокрема, суб'єкт господарювання повинен надати фітосанітарний сертифікат, що видає Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів. Підтвердження відсутності шкідників у пиломатеріалах є обов'язковим для кожної партії, що постачається на експорт.

Крім цього, відповідно до Закону України «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з

реалізацією та експортом лісоматеріалів»: «Реалізація за межі митної території України в митному режимі експорту суб'єктами підприємницької діяльності лісоматеріалів ... допускається за наявності сертифіката про походження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів.» [52].

Необхідно оцінити SWOT-аналіз діяльності підприємства, щоб виявити сильні та слабкі сторони у організації експорту підприємства(рис.2.7)

<p>S – Strengths - Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікована географічна структура експорту товарів. 2. Забезпечення сировиною. 3. Сертифікована продукція. 4.Реалізація деревини як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. 	<p>W - Weakness - Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо широкий асортимент. 2. Низька товарна конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. 3. Застарілі виробничі потужності.
<p>O - Opportunities - Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання рівня світових цін на деревину. 2. Збільшення попиту на екологічне будівництво. 3. Відновлення ділової активності на ринку пиломатеріалів після кризи 2019-2020рр.. 	<p>T - Threats - Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в Україні. 2. Зростання вартості міжнародних перевезень. 3. Ускладнення торгівлі з ЄС через запровадження Україною мораторію на експорт круглого лісу.

Рисунок 2.7 - SWOT-аналіз діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформулювати висновок, що підприємство має потенціал та потребу у формуванні нового плану експорту. Стратегія підприємства полягає у використанні наявних можливостей для мінімізації зовнішніх загроз та слабких сторін експортної діяльності.

Світові ціни на деревину продовжують падати. Світовий ринок деревини

також переживає рецесію, що спричинена високими відсотковими ставками.

Дорогі кредити стримують розвиток будівництва та створюють кризу на ринку житла, що в свою чергу знижує попит на пиломатеріали та продукцію деревопереробної промисловості. Проблеми на інших континентах майже такі ж, як і в Європі.

Падіння продажів майже всіх виробів з деревини вже кілька місяців приголомшує всю лісову промисловість Німеччини. Пилорами продовжують відчувати величезні труднощі з реалізацією пиломатеріалів.

Деревообробна промисловість Латвії зазнала дуже швидких змін після неодноразового вторгнення Росії в Україну. Крістапс Клаусс, виконавчий директор Федерації деревообробної промисловості, розповідає про те, як розвивається галузь у той час, коли ринок стрімко звужується, а деревину з Росії та Білорусі до Європи намагаються доставити обхідними шляхами.

Латвійські виробники пиломатеріалів хвойних порід зіткнулися зі значним падінням попиту на продукцію і, як наслідок, цін на європейському та азіатському ринках, тоді як деревину, необхідну для їх виробництва, змушені закуповувати у Державного лісогосподарства Латвії за високими цінами, внаслідок чого втрачена конкурентоспроможність і б'ють на сполох, сподіваючись на залучення міністрів та уряду для нормалізації ситуації.

У той час, як європейські виробники звертають увагу на проблеми з реалізацією, деревообробна промисловість Китаю прискорюється завдяки новій політиці у сфері нерухомості та інфраструктури.

З початку цього року уряд Китаю запровадив низку стратегій для підтримки розвитку індустрії нерухомості та виробництва побутових меблів, таких як «Повідомлення щодо кількох заходів щодо стимулювання споживання побутових меблів» і «Циркуляр щодо оптимізації критеріїв про визнання житла в іпотеці особистого житла». Ефект цієї політики впливає на розвиток ринку деревини в Китаї.

Внаслідок зниження попиту на деревину в Європі та США, вартість пиломатеріалів знизилася максимально у жовтні 2022 року, коли значення

світового індексу цін на деревину опустилося до 72, 53 одиниць.(рис.2.8)

Базовим значенням 100 одиниць є рівень індексу у 2010 році.

Індекс цін на деревину наразі знаходиться на рівні 76,69, що на 6% вище від мінімуму встановленого минулого року. Незважаючи на невеличке зростання поки що рано говорити про повноцінне відновлення ринку, адже попит на деревину залишається низьким.

Індекс сягнув максимуму у травні 2021 року, коли після пандемії почалася відновлюватися торгівля між країнами і також посилилося будівництво житла.

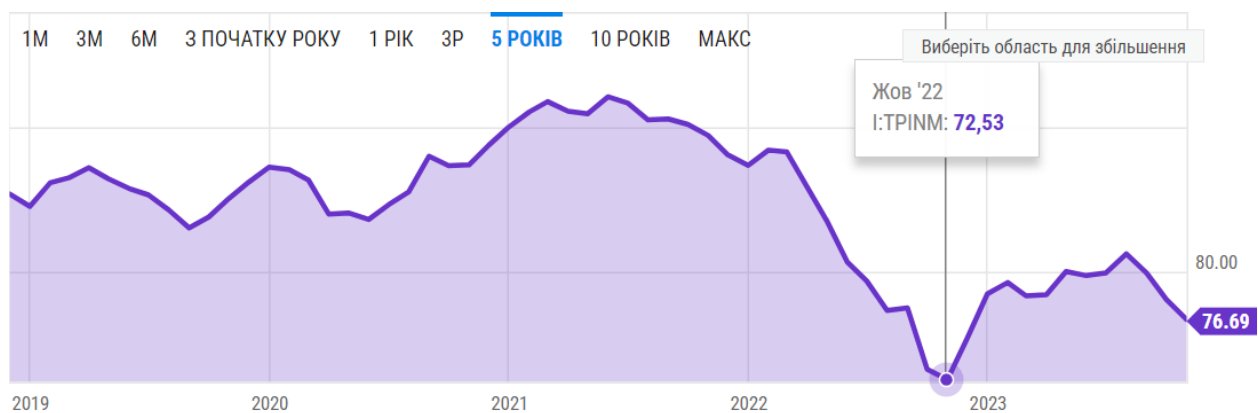


Рисунок 2.8 - Світовий індекс цін на пиломатеріали 2019-2023 рр.

Джерело:[63]

Зниження відсоткових ставок на іпотеку в США та додаткові виплати від уряду спричинили високий попит на житло. У 2021 році спостерігався рекордний за останні 14 років ажітаж на купівлю нерухомості. Аналіз вище сказаного дає змогу сказати, що зростання цін на матеріали, зокрема деревину, було спричинене внутрішньою політикою США та зростанням глобального попиту[58].

В результаті вартість ф'ючерсних контрактів на закупівлю пиломатеріалів на Чиказькій товарній біржі збільшилася в кілька разів. (рис. 2.9) Якщо у березні 2019 р. ціна одного контракту становила 10 тис. дол, то у грудні 2021 р. досягла понад 30 тис. дол. і встановила абсолютний максимум [63]. Обсяг 1 контракту становить 260 м³[56].

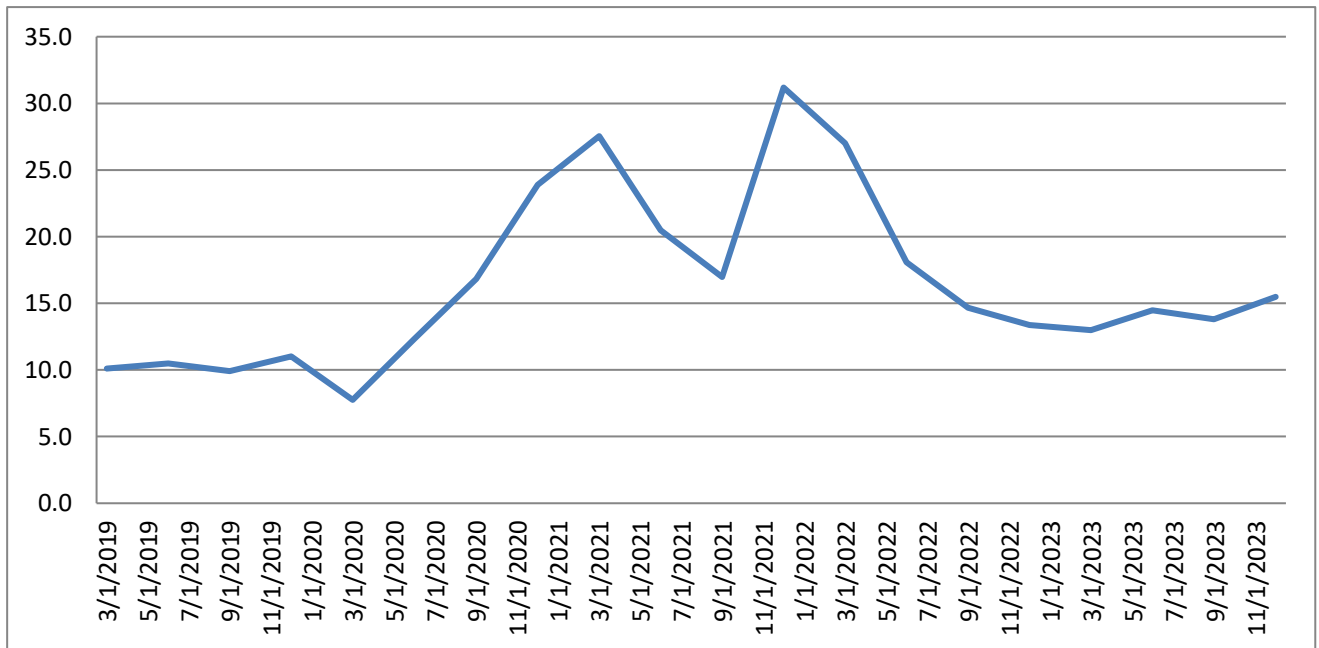


Рисунок 2.9. - Вартість ф'ючерсного контракту на пиломатеріали у 2019-2023 рр. Джерело: розроблено автором на основі даних [58].

Відповідно до породи та гатунку деревини, з якої виготовляються пиломатеріали, ціна за 1 м³ у 2022 році варіюється у межах від 148 до 294 доларів, а вартість 1 тонни – від 186 до 547 доларів.

Дослідження цінової політики на світовому ринку є обов'язковим кроком для аналізу ефективності наявних експортних операцій. Вважаючи, що витрати на експорт для досліджуваного підприємства є умовно постійними, саме фактор ціни контракту визначає прибутковість та ефективність експортних контрактів Коропського СЛП «Агролісгосп».

Під час заключення угоди на постачання деревини експортер зазначає, що ціна кожної партії може відрізнятись відповідно до кон'юнктури світового ринку.

Обов'язково перед відправкою продукції імпортер та експортер узгоджують вартість наступної поставки та проводять оплату за актуальною ціною.

Перевагою експортної діяльності для підприємства є значне перевищення міжнародної вартості пиломатеріалів над ціною закупівлі на національному ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз та здійснене комплексне дослідження фінансової та господарської діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп» показало, що підприємство є важливим учасником національного ринку пиломатеріалів.

Однак, нинішня рецесія попиту та цін на деревину вимагає розробки нової стратегії розвитку експортної діяльності підприємства. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп», помітно, що підприємство є фінансово автономним та є прибутковим.

Чистий дохід підприємства у 2018–2021 рр. демонструє позитивну динаміку. Однак чистий прибуток підприємства знижується через зростання собівартості продукції. Усі ці фактори є наслідком нестабільної політичної та економічної ситуації в країні.

Коропське СЛП «Агролісгосп» змогло встановити зв'язки з багатьма контрагентами за 20 років експортної діяльності. У 2019 році спостерігалось скорочення експортних операцій, що зумовлено обмеженнями та наслідками пандемії, несприятливими умовами ринку. У 2021 році відбувалось розширення ринків збуту та збільшення доходів від експорту, але наступного року експорт довелося адаптувати до нових реалій.

Проведений аналіз показників ефективності експортної діяльності дозволяє зробити висновок про ефективність здійснення експорту. В той же час, ефективність експорту має тенденцію до зниження та різниться між країнами. Дана ситуація свідчить про необхідність пошуків нових перспективних ринків збуту продукції та впровадження заходів удосконалення управління.

Для підвищення ефективності експортної діяльності потрібно знижувати собівартість продукції, підвищувати конкурентоспроможність продукції та активізувати збутову діяльність з метою збільшення частки ринку.

Аналіз світового ринку деревини демонструє коливання цінової політики та попиту в різних країнах світу. Однак для українських підприємств експорт залишається ефективним каналом збуту, оскільки прибутковість реалізації деревини закордоном є вищою.

3 ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Ризики поточної експортної діяльності підприємства деревообробної промисловості

Функціонування підприємства в умовах війни є величезним ризиком для усіх галузей промисловості. Величезна невизначеність та неможливість довгострокового планування і швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають від керівників бізнесу швидких та чітких дій, що зможуть забезпечити швидкий прибуток.

Турбулентне середовище для досліджуваного підприємства ускладнюється логістичним чинником, адже блокада морських портів, а також транспортного кордону сусідніми державами унеможлиблює швидку та безперебійну доставку в багато країн світу.

Тривалий час величезним викликом для бізнесу залишається відсутність інвестицій як з боку іноземних, так і державних інвесторів.

Важливо відзначити, що у зв'язку з розташуванням Коропського СЛП «Агролісгосп» близько до кордону залучити іноземні інвестиції дуже складно, адже існує ризик знищення новітнього обладнання.

Так, наприклад, влітку 2023 року на підприємстві сталася пожежа, повністю згорів цех та пилорама, готовий матеріал, тож довелося вкласти отриманий прибуток у відновлення виробничих потужностей.

У сусідньому районі у підприємство влучила ракета, знищила склад готової продукції та іноземну пилораму. Наявні приклади створюють негативний інвестицій клімат північного регіону для іноземного капіталу. Тим не менш підприємство продовжує подавати заявки на участь у міжнародних програмах та

грантах. Так, у 2021 році за допомогою фінансування програми «DOBRE» були встановлені сушарки, адже висушений матеріал дорожчий у ціні.

Ліси, виробничі потужності, склади підприємств та маршрути перевезення готової продукції щодня перебувають під загрозою знищення внаслідок обстрілів.

Також ускладнюють ситуацію перебої в електропостачанні та потреба встановлення на підприємствах додаткових джерел живлення.

У деревообробній галузі також відзначається дефіцит кадрів, адже працюють на підприємствах переважно чоловіки, які з початку війни пішли захищати країну, а для навчання нових фахівців потрібен час.

На жаль, більшість деревообробних підприємств залежать саме від людської праці, адже для повної автоматизації процесів заготівлі та виготовлення продукції потрібні значні фінансові інвестиції, які можуть дозволити лише великі підприємства.

Необхідно відзначити, що для малого підприємства значним ризиком є конкуренція як всередині галузі так і з великими підприємствами закордоном, адже Коропське СЛП «Агролісгосп» має обмежені ресурси і товарооборот, тож поступається кількістю товарів, що може реалізувати на експорт.

Внутрішнє бізнес-середовище деревообробної промисловості можна охарактеризувати, як сприятливе для конкуренції (функціонують три великі підприємства (0,1% від загальної кількості підприємств), 145 середніх (5,6%) та 2440 малих підприємств (94,3%), що свідчить про наявність безпечних конкурентних умов ведення підприємницької діяльності) [39; 45].

Крім підприємств приватної форми власності, значним гравцем ринку є державні лісгоспи, адже ліс є власністю народу. У 2022 році почалася реформа державної лісгосподарської галузі, в рамках якої всі 158 лісгосподарських підприємств країни об'єднуються в єдине державне спеціалізоване підприємство "Ліси України" [40].

Коропське СЛП «Агролісгосп» працює в лісозаготівельній галузі, орієнтуючись на клієнтів, яким потрібна продукція з деревини різного призначення. Цільовим ринком компанії є будівельні компанії, виробники меблів,

а також фізичні особи, які потребують деревини для опалення та інших побутових потреб. Клієнтська база переважно розташована в Новгород-Сіверському районі, де працює підприємство. Господарська діяльність стосується будівництва в регіоні та після військового відновлення країни, що свідчить про стратегічний підхід до аналізу ринку та орієнтації на клієнтів.

Лісозаготівельна галузь є висококонкурентною, і Коропське СЛП «Агролісгосп» стикається з конкуренцією з боку кількох інших компаній, що працюють у цьому ж регіоні. Конкурентами в галузі є філії ДП «Ліси України» та РКСЛП «Корюківкаліс». Ці компанії також націлені на однакову клієнтську базу, тому досліджуваному суб'єкту господарювання важливо залишатися конкурентоспроможним, щоб зберегти свою частку ринку. Конкуренція в галузі ще більше посилюється тим фактом, що лісозаготівельна галузь жорстко регулюється, і компанії повинні дотримуватися різноманітних екологічних норм і норм безпеки.

Партнерами підприємства до війни були Маріупольський металургійний комбінат, Одеська компанія «Стальканат», інші промислові підприємства країни. Незначну кількість сировини підприємство реалізує місцевим жителям у вигляді паливних дров.

Важливим фактором бізнес-середовища деревообробної галузі України є оновлення та реформування торгівлі деревиною. Зміна законодавчої бази сприяла централізації влади в єдиному державному підприємстві «Ліси України». Таке рішення мало на меті зменшення корупції і мало позитивні результати.

Наприкінці 2021 року Кабінетом Міністрів України була прийнята постанова №1433 «Про затвердження переліку видів продукції, торгівля якими здійснюється виключно на організованих товарних ринках»[41].

Останні два роки підприємство реалізує деревину та пиломатеріали не лише місцевим, а й іноземним покупцям на Українській Універсальній біржі. Однак, учасники ринку і нині звертають увагу, що регулювання ціни на сировину потребує покращення, адже «бувають випадки, що сусідні лісгоспи ставлять на одну й ту ж сировину ціни, які можуть різнитися у 20 відсотків» - свідчить

менеджер ТОВ «СВІСС КРОНО» на економічному форумі Wood Industry UA[42].

Важливо покращити взаємодію представників бізнесу та філій ДП «Ліси України», адже динамічна ситуація з коливанням цін на готову продукцію вимагає швидкого коригування ціни на сировину, що вкрай складно зробити.

Досліджуване підприємство неодноразово брало участь у державних тендерах. Також Коропське СЛП «Агролісгосп» бере активну участь у державних закупівлях, з 2016 до 2023 року загальна сума контрактів становить 7 731 455 грн. Основними покупцями є комунальні заклади та адміністративні відділи Коропської селищної ради.

Коропське СЛП «Агролісгосп» знаходиться під значним впливом кліматичних та екологічних факторів, які впливають на природні ресурси, необхідні для його діяльності. Стан навколишнього середовища може мати значні наслідки для економічної діяльності компанії, включаючи зміни в доступності ресурсів, збільшення витрат і потенційні правові та регулятивні проблеми.

Таким чином, компанія повинна ретельно контролювати та управляти своїм впливом на навколишнє середовище, щоб забезпечити довгострокову стабільність своєї діяльності. Це включає в себе впровадження практики сталого лісового господарства, зменшення відходів і забруднення, а також інвестиції у відновлювані джерела енергії.

Також важливим фактором експорту деревообробної галузі є наявність та якість ресурсів у країні, а саме лісів.

Культура посадки та відновлення лісового покриву в Україні потребує удосконалення. Середній вік дерев, що зростають в українських лісах перебуває на рівні у 60 років, що вказує на потребу більш інтенсивного висадження нових саджанців, адже щороку заготівля лісу зменшує загальну площу лісів на 382-445 тис.га., що становить 4-5% від загальної площі лісового фону. Наведений графік динаміки площі лісовідновлення та лісорозведення (рис.3.1) свідчить не лише про недостатню кількість висаджених дерев, адже становить 15-11% від площі заготівлі, але й показує негативний приріст насаджень.

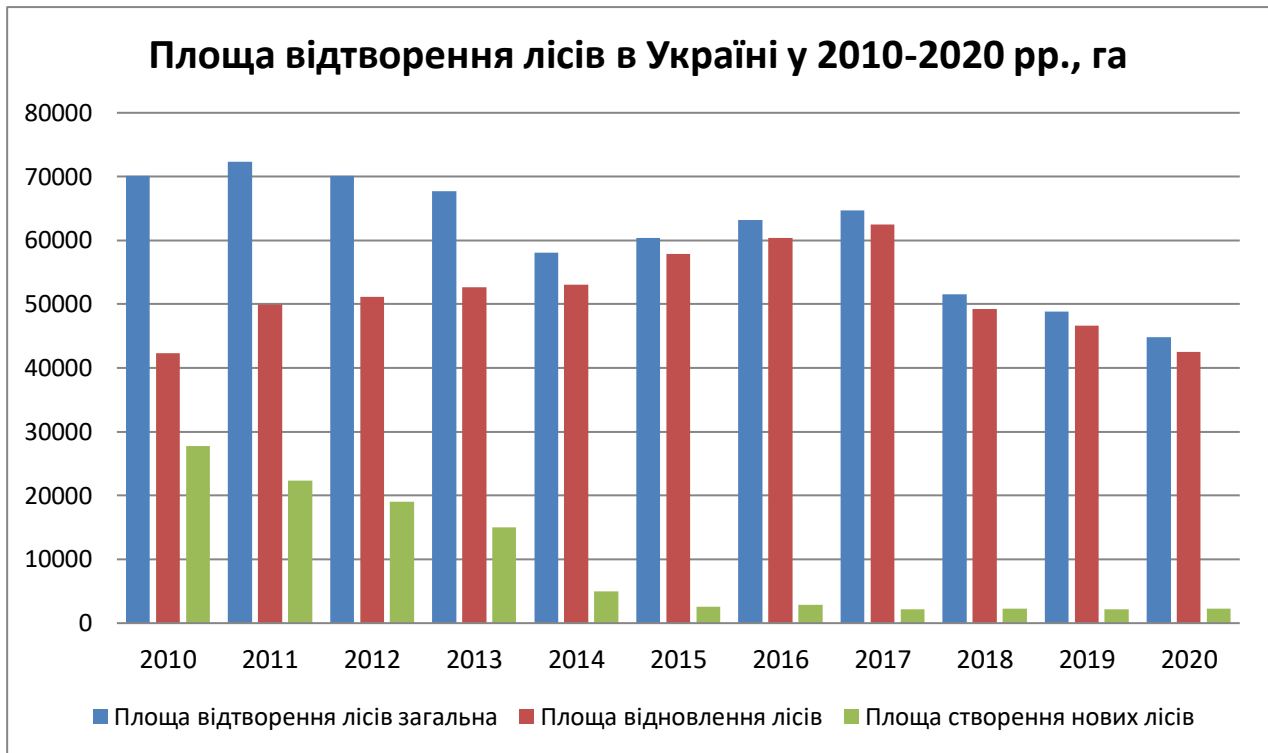


Рисунок 3.1 - Динаміка відтворення лісових насаджень в Україні у 2010-2020рр. Джерело: [55].

Частка площі лісовідтворення відносно загальної площі лісів навіть менша 1% і у період з 2010 до 2020 року цей показник скорочується з 0,7% до 0,4%. Запас деревини в нашій державі оцінюється в 2,1 млрд га і це доволі високий показник, проте за умови подальшого надмірного споживання ресурсу без його відновлення Україна ризикує втратити можливість використання ділової деревини по причині її відсутності. На жаль, у 2010-2020 рр. спостерігалася не лише загальна негативна динаміка відтворення площі лісів України, а й зменшення площі створення нових лісів з 27,8 тис га у 2010 році до 2 тис. га у 2020 році.

Ризиком для підприємства також є зміна сезонів та кліматичних умов. Зокрема, заготівля деревини проводиться цілий рік, однак дороги до ділянок вирубки є ґрунтовими, тому в зимовий та дощовий період осені і весни стають недосяжними. Таким чином, підприємство повинно подбати про складські приміщення, які могли б вміщати частину вирубаного лісу, аби у дні поганої погоди пилорами не зупиняли з причини відсутності сировини.

Зміни споживчих уподобань та ринкових тенденцій також створюють як виклики, так і можливості для Коропського СЛП «Агролісгосп». Оскільки

споживачі стають більш екологічно свідомими, зростає попит на екологічно чисті продукти. Компанія повинна адаптуватися до цих мінливих ринкових тенденцій, пропонуючи екологічно чисті продукти та просуваючи свою прихильність до сталого розвитку. Водночас нові конкуренти та революційні технології також можуть становити загрозу для позицій компанії на ринку.

Деревина є сировиною, що може повністю утилізуватися, а також бути використаною як паливо, сільськогосподарське добриво та елементи екологічних меблів та прикрас інтер'єру. Тому для досліджуваного суб'єкта господарювання є перспективні шляхи розвитку і виготовлення іншої продукції з вищою доданою вартістю. З іншого боку на власний капітал підприємства не вдасться купити нове обладнання, щоб започаткувати виробництво, тому рішенням є пошук партнерів та інвесторів або грантового фінансування для початку нового бізнесу.

Тарифне та нетарифне регулювання країн реципієнтів теж є ризиком для експорту продукції деревообробної промисловості. Вимоги до імпорту у країнах, до яких експортує Коропське СЛП «Агролісгосп», суттєво відрізняються. Китай має нульову ставку мита, проте застосовує нетарифні методи регулювання такі як Національний стандарт щодо оцінки дефектів деревини, Кодекс комплексного використання деревини, митний огляд і санітарна перевірка партії, сертифікат якості, обмеження вмісту шкідливих речовин, сертифікат походження деревини.

Підприємство ретельно слідкує за якістю пиломатеріалів, які постачаються до Китаю, щоб вони змогли пройти сувору перевірку на митниці й не було повернення товару.

Ставка ввізного мита у Туреччину є нульовою, але країна пред'являє імпортеру найбільшу кількість нормативно-правових вимог.

Складність оформлення дозвільної документації для здійснення експортної операції обмежує нарощування обсягів постачання пиломатеріалів в Туреччину.

Імпорт до Італії, Латвії, Румунії та Угорщини регулюється за загальними правилами Європейського Союзу. Зокрема, це 0% мито та фіто-санітарний

сертифікат, контроль за вмістом шкідливих організмів у деревині, митний огляд і санітарна перевірка, вимога до якості безпеки продукції, сертифікат про походження матеріалів.

Особливістю продажу пиломатеріалів до ЄС є контроль щодо незаконної заготівлі деревини. Цей превентивний інструмент почали застосовувати через проблему контрабанди.

3.2. Формування стратегії розвитку експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп»

Однією зі стратегій пом'якшення ризиків і викликів, з якими стикається Коропське СЛП «Агролісгосп» в умовах російсько-української війни, є диверсифікація експортних ринків. Покладаючись на єдиний ринок, компанія є вразливою до змін у попиті, політичної нестабільності та економічних санкцій. Диверсифікація експортних ринків може допомогти розподілити ці ризики та створити буфер проти раптових змін. Підприємство може досліджувати нові ринки в сусідніх країнах або навіть за кордоном, користуючись зростаючим попитом на їхні продукти.

- Проводити дослідження ринку для виявлення потенційних нових ринків;
- Встановити відносини з новими дистриб'юторами та клієнтами;
- Адаптувати маркетингові стратегії для звернення до різних культурних і мовних контекстів.

Ще одна стратегія пом'якшення ризиків і викликів полягає в розробці нових продуктів і послуг. Розширюючи портфель продуктів, підприємство може зменшити свою залежність від одного продукту чи ринку. Це також може допомогти компанії випередити конкурентів, реагувати на мінливі запити споживачів і отримати доступ до нових ринків. Коропське СЛП «Агролісгосп»

може розглянути можливість розробки продуктів, які є більш безпечними для навколишнього середовища або відповідають конкретним потребам клієнтів.

- Провести дослідження ринку, щоб виявити нові можливості продукту;
- Інвестувати в дослідження та розробки для створення нових продуктів;
- Розвивати відносини з постачальниками та партнерами для підтримки розробки нових продуктів.

Третя стратегія пом'якшення ризиків і викликів полягає в зміцненні зв'язків у ланцюзі поставок. Побудовуючи міцні відносини з постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами, підприємство може забезпечити надійне постачання матеріалів і продукції, знизити витрати та підвищити ефективність. Це може бути особливо важливим у часи політичної нестабільності та економічної невизначеності. Коропське СЛП «Агролісгосп» може розглянути:

- Побудову довгострокових відносин з ключовими постачальниками та дистриб'юторами;
- Інвестиції в системи та процеси управління ланцюгами поставок;
- Співпраця з партнерами для підвищення ефективності та зниження витрат.

Реалізуючи ці стратегії, Коропське СЛП «Агролісгосп» може зменшити свою вразливість до ризиків і викликів, пов'язаних з російсько-українською війною, і побудувати більш стійкий і стійкий бізнес.

Аналіз регіональної ефективності експорту досліджуваного підприємства виявляє необхідність пошуку управлінського рішення щодо зміни наявної товарної та географічної структури експорту.

Для вибору найкращого імпортера для продукції Коропського СЛП «Агролісгосп» необхідно дослідити незадоволений попит потенційних покупців та знайти найефективніший варіант.

До основних критеріїв пошуку нових імпортерів відносяться наступні:

- 1) Оцінка розміру та потенціалу ринку. Зокрема, дослідження показників ВВП та ВВП на душу населення, осяг імпорту деревини з України, експортний потенціал;
- 2) Тарифне та нетарифне регулювання імпорту;
- 3) Конкуренція у галузі серед інших експортерів та місцевих виробників;
- 4) Ціна реалізації товару;
- 5) Специфічні вимоги до маркування чи пакування товару;
- 6) Вартість логістичних витрат.

Одним з ефективних методів визначення найкращого партнера для налагодження міжнародної торгівлі є модель «4 фільтрів», яка дозволяє дослідити макрорівень та мікрорівень можливої співпраці, провести галузеве дослідження обраного продукту та виявити конкурентні переваги присутності на ринку потенційного партнера (рис. 3.2).

Описаний інструмент дозволяє провести комплексний компаративний аналіз та виявити найвигідніший варіант виходу на новий ринок чи збільшення обсягів експорту до країн, з якими вже налагоджені зв'язки.

Після дослідження макрорівня, зокрема, аналізу світового експорту та імпорту продукції, можливо сформулювати перелік попередніх ринків, на які прагне виходити підприємство. Додаткова аналітика тенденцій у лісовій галузі країни та попиту на деревину виключають невідповідні та залишають можливі ринки

Отриману вибірку оцінюють щодо рівня конкуренції та наявності імпортних тарифів та технічних бар'єрів входу на ринок, після чого формують список вірогідних ринків. Останнім етапом є розрахунок потенційної ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності експорту в результаті чого сформується перелік цільових ринків, на які підприємство може експортувати продукцію.

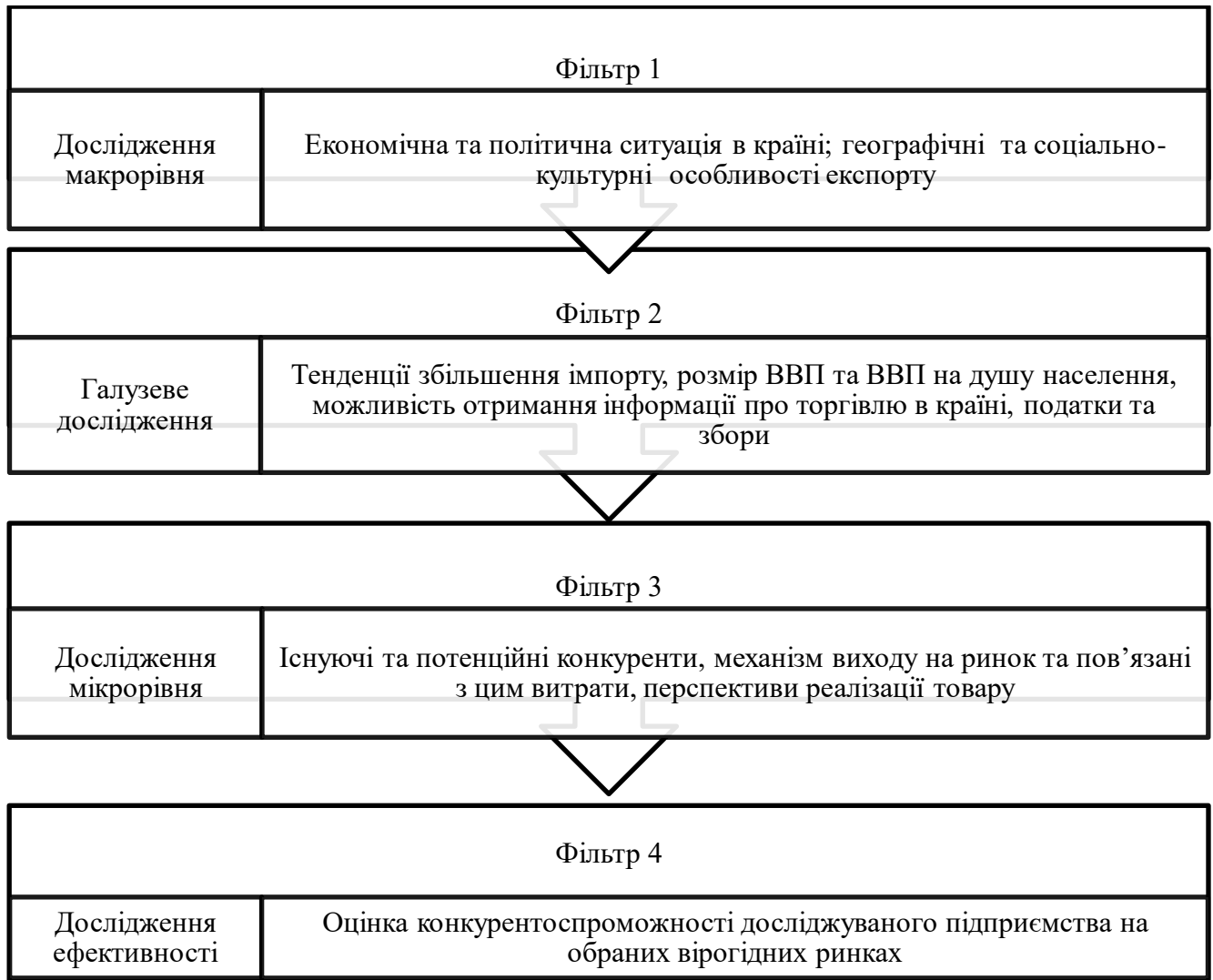


Рисунок 3.2. - Модель «4 фільтрів» вибору цільового ринку для експорту.

Джерело: [33].

Корисним інструментом для експортера є Офіс з розвитку підприємництва та експорту, який надає поради і проводить консультації та навчання вітчизняним підприємцям, щоб допомогти їм вийти на зовнішні ринки [60]. Одним з кроків до організації експортної операції є виявлення експортного потенціалу країни та можливих ринків збуту.

Відповідно до оцінки Міжнародного Торгового Центру (International trade centre, ІТС) [61], Україна має експортний потенціал для збільшення поставок продукції за кодом УКТЗЕД 440710. Найбільшими потенційними реципієнтами українських пиломатеріалів є США, Індія та Нідерланди (табл.3.1).

Дані, що наведені у таблиці 3.1, свідчать про можливість Коропського СЛП «Агролісгосп» диверсифікувати географічну структуру експорту. Підприємство може виходити на нові ринки (США, Індія, Нідерланди та Франція) або продовжувати нарощувати обсяги продажів до Китаю, Італії, Угорщини, Молдови, Румунії, Туреччини та Латвії.

Таблиця 3.1 - Ринки з найбільшим потенціалом для експорту українських пиломатеріалів

Країна	Експортний потенціал, млн. дол.	Експорт з України, млн. дол.	Невикористаний потенціал, млн. дол.	Приріст експорту України при реалізації невикористаного потенціалу
США	75	7,8	67	+859 %
Індія	34	1,6	34	+2125 %
Нідерланди	45	16	32	+200 %
Італія	32	21	18	+86 %
Угорщина	20	5,4	15	+278 %
Франція	33	18	21	+117 %
Молдова	11	15	-	0 %
Румунія	21	35	2,5	+7 %
Туреччина	4,7	3,8	2,3	+60,5 %
Латвія	5,8	13	0,5	+4 %

Джерело: розроблено автором на основі даних [61].

Географічне розташування України створює перешкоди для співпраці з США та Індією. Зокрема, це різниця у часі, яка ускладнює комунікацію бізнес-партнерів і вимагає підлаштувати робочий день відповідно до робочого часу країни-партнера. Однією з особливостей співпраці є використання морських контейнерних перевезень, що спричиняє збільшення періоду доставки до 2-3 місяців.

Згідно з даними таблиці 3.1, ринок Молдови є перенасиченим та не має невикористаного експортного потенціалу. Проте, враховуючи темп сучасних коливань світового попиту, конкуренція на ринку може зменшитися через переорієнтацію експорту іншими суб'єктами ринку.

Коропське СЛП «Агролісгосп» має потенціал до збільшення експорту заготовок для піддонів. Відповідно до даних Міжнародного Торгового Центру [61], найбільший приріст вартості експорту можна очікувати від налагодження торгівлі з Індією, США та Південною Кореєю (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Ринки з найбільшим потенціалом для експорту заготовок для піддонів

Країна	Експортний потенціал, млн. дол.	Експорт з України, млн. дол.	Невикористаний потенціал, млн. дол.	Приріст експорту України при реалізації невикористаного потенціалу
Індія	1,8	0,012	1,788	+14900 %
Молдова	1,7	0,9	0,8	+1888 %
США	0,666	0,008	0,658	+8225 %
Південна Корея	0,399	0,002	0,397	+19850 %
Китай	0,478	0,001	0,478	+47800 %
Польща	2,6	12	-	0 %
Німеччина	2,4	9,9	-	0 %
Італія	2	11	-	0 %
Бельгія	0,677	0,657	0,02	+3 %

Джерело: розроблено автором на основі даних [61].

Перспективним ринком збуту є Молдова, на якому підприємство ще не працювало, однак за легкістю торгівлі саме цей ринок займає перше місце (рис 3.3).

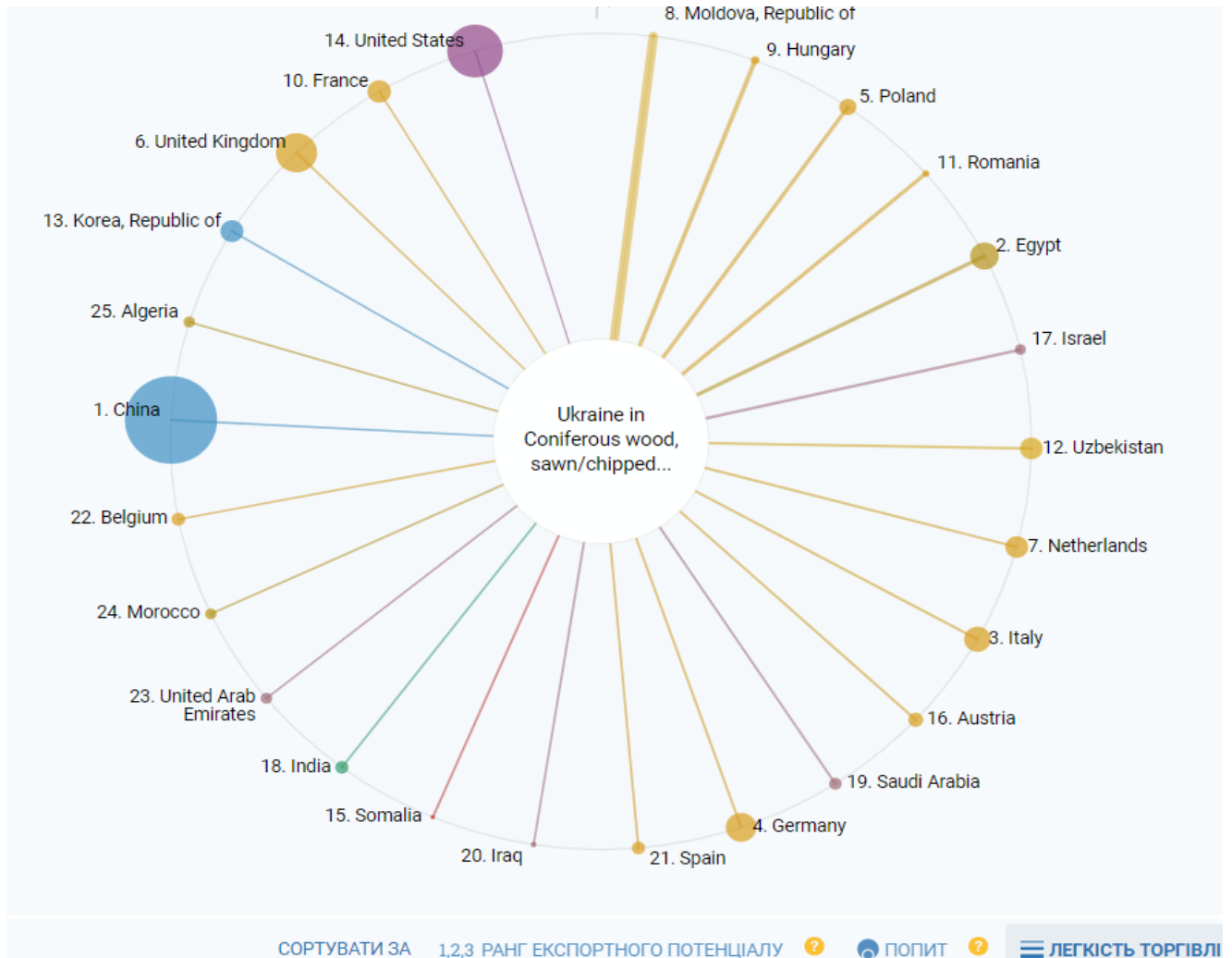


Рисунок 3.3 - Індекс легкості торгівлі з України до світу пиломатеріалами.

Джерело: міжнародний торговий центр [61].

Ввізне мито для товару за кодом 4407119000 у Молдову становить 0%. Крім того, покупець під час очищення товарів в митному режимі імпорту повинен сплатити податки і збори:

- податок на додану вартість (20%);
- плата за митне оформлення (ставка залежить від митної вартості товару);
- плата за митний склад (у разі використання);
- плата за скріплення митної печатки (2€ за митну пломбу).

Молдова не має особливих вимог щодо пред'явлення додаткових сертифікатів якості чи інших обмежень, тому торгівля є необтяженою

нетарифним регулюванням і зручна для українського експортера. Обов'язковими для імпортера є наявність фітосанітарного сертифікату та сертифікату про походження деревини, які підприємство отримує в будь-якому разі, оскільки це є вимогою експорту.

У зв'язку з тим, що Польща та Німеччина займають лідерські позиції (1 та 2 місце відповідно) у світовому експорті дерев'яних піддонів, ринок цих країн є перенасиченим та з високим рівнем конкуренції.

Незважаючи на найбільший експортний потенціал, досліджуваному суб'єкту господарювання не вигідно починати співпрацю з Індією. Проаналізувавши дані карти доступу до ринку, можна сказати, що найбільшим бар'єром є тарифний та нетарифний захист країни.

Індія застосовує тарифне регулювання: ставка ввізного мита становить 10%. Ввезення деревини дозволено лише у обмеженій кількості портів, що ускладнює логістичний маршрут. Крім того, країна вимагає проведення термічної обробки або фумігації партії лісоматеріалів перед експортом.

Понад 658 тис. дол. невикористаного експортного потенціалу мають США, які займають 7 місце у світі за вартістю імпорту дерев'яних піддонів.. Для організації експортної операції заготовок для піддонів до Сполучених Штатів Америки підприємство повинно надати фітосанітарний сертифікат, а також підтвердити походження деревини.

Важливим моментом експорту до США є обов'язкова герметична упаковка для пиломатеріалів та заготовок для піддонів під час перевезення морським транспортом. Під час ввезення в країну деревина підлягає перевірці представником митниці в першому порту прибуття на наявність шкідників чи пошкоджень товару.

На основі вище сказаного, можна дійти висновку, що США є одним з можливих ринків збуту для Коропського СЛП «Агролісгосп», оскільки підприємство може виконати вказані вимоги для імпортера.

Імпорт дерев'яних піддонів до Південної Кореї супроводжується сплатою 8% ввізного мита. Імпортовані товари поміщуються на карантин, а також проходять лабораторну перевірку вмісту шкідників. Вимоги до маркування включають зазначення інформації про товар та виробника корейською, китайською чи англійською мовами на видному місці.

Географічне розташування контрагента і тарифне регулювання зумовлюють високу ціну імпортного контракту, який є не вигідний для корейського підприємця. Вартість імпорту української деревини не може конкурувати зі значно дешевшими аналогами з Малайзії.

Китай займає 4 місце за вартістю невикористаного експортного потенціалу заготовок для піддонів, проте досвід співпраці з цією країною та зниження ефективності експорту у період з 2018 до 2022 рр. виключає Китай з списку вірогідних партнерів. Крім того, за даними карти доступу до ринку Китай висуває 59 вимог до імпорту дерев'яних піддонів, що значно ускладнює організацію експортної операції.

Найбільш вірогідним ринком для експорту як пиломатеріалів, так і заготовок для піддонів залишається Молдова, яка має нульову ставку ввізного мита. Країна уклала Угоду про асоціацію з ЄС, на підставі цього відбувається процес імплементації технічного регулювання ЄС у національне законодавство [62].

Таким чином, нетарифне регулювання Молдови та країн Європейського Союзу співпадає і включає вимоги щодо фітосанітарного сертифікату, митний огляд та санітарні перевірки, сертифікат походження деревини, етикетка продукту повинна містити інформацію про вагу та обсяг і відповідати національним нормам країни призначення. Також забороняється ввезення незаконно заготовленої деревини.

Імпорт до країн ЄС, зокрема Італії, Бельгії, Іспанії, Німеччини, Польщі, має додаткову вимогу щодо упаковки товару. Упаковка повинна містити

ідентифікацію пакувальника, особи, відповідальної за пакування, або імпортера, зареєстрованого в ЄС, а також позначку ЄЕ.

Отже, вірогідними ринками для експорту продукції Коропського СЛП «Агролісгосп» є Молдова, США, Бельгія, Італія та Нідерланди. Країни мають попит на пиломатеріали та заготовки для піддонів і є світовими лідерами з імпорту продукції за кодами УКТЗЕД 440711 та 441520. Крім того, Україна має потужний експортний потенціал до виходу на перелічені ринки.

Аналіз вірогідних партнерів доцільно здійснити за допомогою порівняння розміру ВВП країни, вартості імпорту з України та цінової політики (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Компаративний аналіз потенційних ринків збуту

Критерій \ Країна	Молдова	США	Бельгія	Італія	Нідерланди
ВВП, млрд дол. США	11,4	21400	533	2003	907
ВВП на душу населення, дол. США	4 200	65 298	46345,4	33 225,6	52 295
Імпорт з України пиломатеріалів, млн дол. США	14,00	0,06	0,033	18,50	11,90
Імпорт з України заготовок для піддонів, млн дол. США	0,56	0,05	0,02	46,3	16,7
Ціна на пиломатеріали, дол. США за 1 тонну	374	322	344	345	285
Ціна на заготовки для піддонів, дол. США за 1 тонну	313	108	620	574	507

Джерело: Розроблено автором на основі даних [61].

Молдова має відносно невеликий розмір ринку, проте визнана ринком зі значним експортним потенціалом у Експортній стратегії України. Ціна на пиломатеріали на ринку Молдови вища на 18% від середньої вартості експорту пиломатеріалів з України. Крім цього Україна займає 58% у структурі імпорту Молдови і може наростити обсяги експорту в результат відмови Молдови від закупівлі продукції з Росії, яка займала 14% імпорту.

Можливе нарощення обсягів закупівлі пиломатеріалів з України вигідне для Молдови, оскільки замовлення швидко виготовляються та доставляються, а продукція користується попитом на ринку. Крім того, якість деревини відповідає потребам споживачів та є конкурентоспроможною.

Частка імпорту дерев'яних піддонів з України в Республіку Молдова становить 23%, а ціна закупівлі нижча на 20% від вартості експорту 1 тонни заготовок для піддонів.

Конкуренція на ринку та вартість перевезення є низькою, а потреба у продукції з деревини свідчить про ефективність організації експортних операцій до Молдови. В умовах воєнного часу додатковою перевагою є географічне розташування країни та можливість здійснення автомобільних перевезень до потенційного контрагента.

Географічне розташування та нетарифний захист США обмежують можливість виходу на цей ринок Коропського СЛП «Агролісгосп».

Співпраця з Італією не приносить очікуваного доходу від реалізації. Ефективність експорту з 2018 до 2022 рр. скоротилася на 0,3%. Вхідні бар'єри на ринок є надто складними для експортерів, які не мають додаткових пільг та субсидій від держави.

У структурі імпорту деревини Бельгії та Нідерландів частка України становить менше 1%, тому конкуренція є занадто жорсткою для початку експорту. Необхідно відзначити, що якість продукції, яку виготовляє Коропське СЛП «Агролісгосп» недостатньо висока, щоб конкурувати з іншими суб'єктами ринку.

Таким чином, оцінка кон'юнктури світового ринку деревини та опанування методики аналізу можливих ринків збуту за допомогою моделі 4 фільтрів дає змогу діти до висновку, що цільовим ринком для реалізації продукції є Молдова.

Отже, підприємству рекомендовано обрати першу стратегію розвитку експорту, а саме диверсифікувати географічну структуру експорту та вийти на новий ринок збуту.

3.3 Розрахунок ефективності запропонованої стратегії розвитку експортної діяльності

На основі проведеного дослідження діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп» та кон'юнктури світового ринку деревини розроблено новий зовнішньоекономічний контракт на постачання пиломатеріалів розпиляних вздовж (код УКТЗЕД – 4407119000) до Молдови.

Новизна представленої пропозиції полягає у розширенні товарної структури експортного портфелю підприємства на одному з існуючих ринків збуту.

Контракт розроблено відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [46], Господарського Кодексу України [47] та Закону України «Про валюту і валютні операції» [50].

Форма нового договору створена аналогічно до попередніх зовнішньоекономічних договорів, за якими підприємство вже проводило експортні операції.

Умова поставки – FCA смт. Короп, вул. Комунальна, 35 (Україна) згідно Incoterms 2020 [54]. Юридична адреса, що зазначена в умові відповідає фактичному місцеперебуванню виробничих потужностей підприємства. Для продавця це дуже зручно, оскільки він не відповідає за перевезення товару та супутні ризики.

Експортер обов'язково оформлює дозвільні документи необхідні для перетину кордону, а також несе витрати пов'язані зі сплатою податків та зборів під час очищення товарів у митному режимі експорту.

Для здійснення експорту підприємство має бути забезпечене необхідними ресурсами. Основі з них це висококваліфіковані працівники, здатність збільшити обсяг виробництва, доступність сировини, достатнє забезпечення фінансовими ресурсами або готовність залучити кредитні кошти.

Організацією експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп» займається директор, головний бухгалтер та митний брокер. Окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності досліджуваній суб'єкт господарювання не має.

Зокрема, пошуком нових ринків збуту займається директор. Він також веде комунікацію з наявними партнерами і відповідальний за обговорення умов договору під час перемовин з контрагентом.

Покупцем для запропонованого проекту є SRL ELISSAFORA, що зацікавлений у закупівлі, оскільки його діяльність спрямована на виробництво будівельних матеріалів і дерев'яної упаковки, а також інших виробів з деревини.

Документальний супровід експортної операції оформлює головний бухгалтер. Її обов'язком є складання рахунку-фактури (інвойсу) та специфікації (пакувального листа) на кожну поставку.

Під час організації експортної операції підприємство також повинно отримати сертифікат про походження деревини та фітосанітарний сертифікат.

Необхідно сказати, що уряд Республіки Молдова одним з перших відреагував на початок війни в Україні та спростив процедуру імпорту українських товарів. Зокрема було дозволено оформлювати товари у митному режимі імпорту при наданні копії сертифікатів про походження за формою СТ-1.

Дозвіл запровадженого Парламентом Республіки Молдови 24.02.2022 терміном на 60 днів. Після завершення строку дозволу імпортери зобов'язані надати оригінали сертифікатів [62].

Щоб правильно організувати експортну операцію та вчасно провести всі етапи, розповсюдженою практикою Коропського СЛП «Агролісгосп» є побудова діаграми Ганта (рис.3.4).

Першим етапом експорту є встановлення контакту з контрагентом. Можливими способами налагодження зв'язку є написання листа на електронну

пошту, телефонний дзвінок, зустріч під час міжнародної виставки. Перед початком експорту обговорюється потреба імпортера у деревині та можливість Коропського СЛП «Агролісгосп» виготовити необхідне замовлення.

ДІАГРАМА ГАНТА

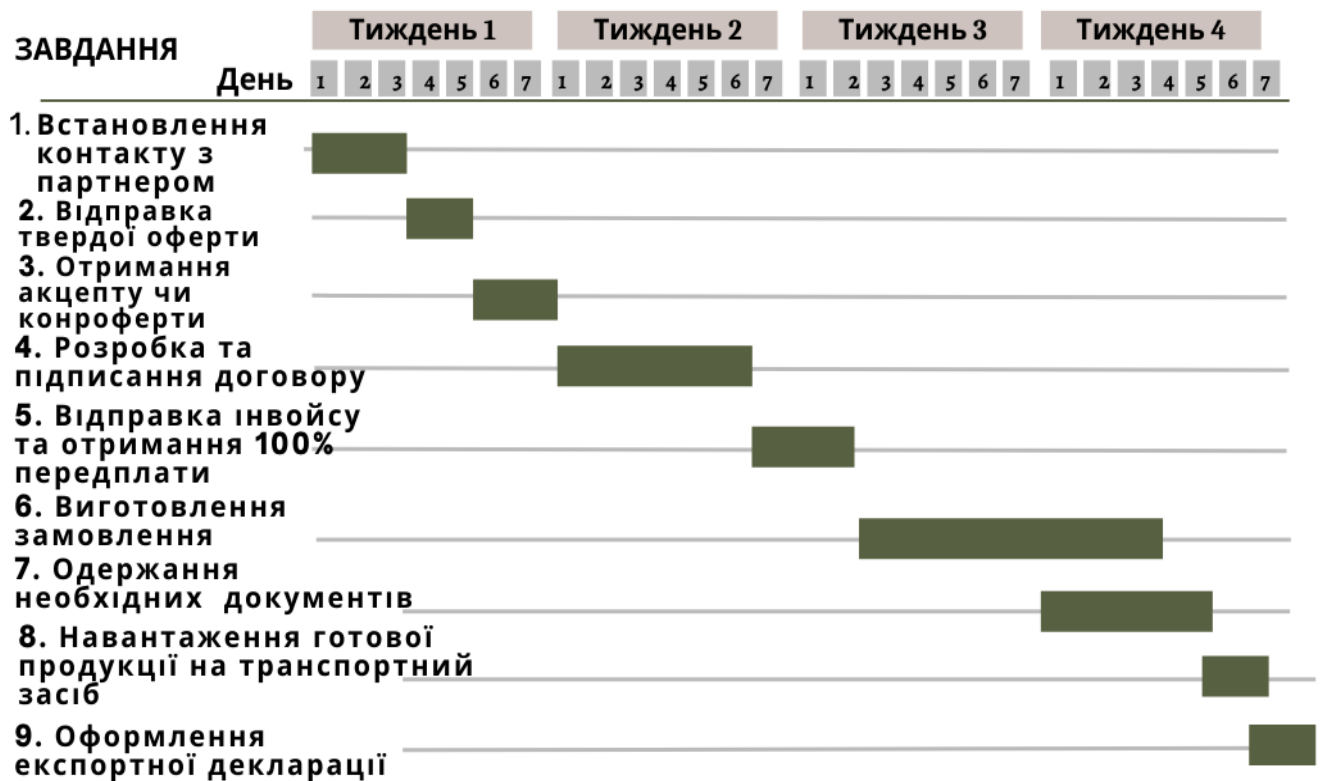


Рисунок 3.4 - Графік виконання експортної операції.

Розроблено автором на основі даних підприємства.

Після узгодження деталей підприємство надсилає контрагенту тверду оферту, де зазначається специфікація продукції, умови поставки та платежу, вартість товару та строки виконання замовлення.

Якщо імпортер акцептує надіслану оферту, сторони одразу починають обговорювати деталі підписання зовнішньоекономічного договору. У випадку, коли контрагент не згодний з умовами комерційної пропозиції, він може надіслати контроферту зі зміненими умовами. Перші 3 етапи відбуваються в перший тиждень та спрямовані на обговорення та узгодження деталей можливої

співпраці. У середньому підприємство конкретизує умови договору та підписує його протягом 6 днів.

Після одержання від імпортера 100% передоплати відповідно до надісланого рахунку-фактури (інвойсу), підприємство починає виготовляти пиломатеріали. Це найтриваліший етап організації експортної операції, що може тривати від 1 до 3 тижнів залежно від обсягів замовлення.

За декілька днів до завершення виготовлення товару бухгалтер надсилає запит на одержання фітосанітарного сертифікату та сертифікату про походження деревини, які оформлюються 1-5 днів.

Фінальним етапом у виконанні експортної операції є пакування, маркування та навантаження готової продукції на транспортний засіб і відвантаження. Відповідальністю експортера також є оформлення експортної декларації.

Представлений графік виконання експортної операції, зона відповідальності експортера та перехід ризиків в момент відвантаження товару є актуальними для умови постачання FCA Короп згідно з Incoterms 2020.

Юридична адреса, що зазначена в умові відповідає фактичному місцеперебуванню виробничих потужностей підприємства. Для продавця це дуже зручно, оскільки він не відповідає за перевезення товару та супутні ризики.

Експортер обов'язково оформлює дозвільні документи необхідні для перетину кордону, а також несе витрати пов'язані зі сплатою податків та зборів під час очищення товарів у митному режимі експорту.

Ціна товару регламентується рахунком фактурою та специфікацією і включає вартість упаковки та маркування. Ціна контракту визначається як сума вартості товару, відвантаженого за всіма специфікаціями.

Оплата за товар проводиться покупцем шляхом перерахування валютних коштів на банківський рахунок продавця в розмірі 100% попередньої оплати.

Після того, як підприємство розробило покроковий план щодо майбутньої експортної операції, необхідно розрахувати ефективність запропонованої угоди, адже вихід на новий ринок має принести прибуток від реалізації продукції.

Вихідні дані для визначення результативності організації експортної операції з постачання пиломатеріалів до Молдови наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Вихідні дані для розрахунку ефективності експортного контракту

Найменування товару	Пиломатеріал обрізний, сосна
Код УКТЗЕД	4407119000
Кількість товару, тонн	200
Умови поставки	FCA Короп
Валютний курс на дату виконання угоди, грн/ дол	37,8
Ціна за 1 тону на умовах FCA Короп , дол.	350
Собівартість одиниці продукції (1 тонна), дол.	120
Собівартість одиниці продукції на експорт, дол	125, 05
Ціна реалізації на внутрішньому ринку, дол.	200

Розроблено автором на основі даних підприємства.

Ціна реалізації на зовнішньому ринку суттєво перевищує ціну продажу на внутрішньому ринку, що спричиняє особливий інтерес підприємства до налагодження ефективного експорту пиломатеріалів.

Витрати на експорт Коровського СЛП «Агролісгосп» включають собівартість виготовлення пиломатеріалів, до якої відноситься заробітна плата працівників, закупівля сировини, використання паливно-енергетичних ресурсів, обслуговування та ремонт обладнання, витрати на маркування та упаковку.

Додатковою статтею витрат є оформлення документів для організації експортної операції, зокрема, вартість отримання фітосанітарного сертифіката складає 45 грн., що дорівнює 1,54 дол., а сертифікат про походження деревини та експортна декларація оформлюються безкоштовно, додається також заробітна плата митного брокера та витрати на фумігацію(висушення деревини).

Розрахунок ефективності експорту пиломатеріалів до Молдови представлений у таблиці 3.5, а етапи проведення розрахунків наведені у Додатку Г. Необхідно зазначити, що у собівартість 1 тонни пиломатеріалів на внутрішньому ринку включена вартість реалізації товару в Україні.

Щоб запропонований проект був реалізований, необхідно, щоб значення

коефіцієнтів ефективності перевищувало 1, а також показники рентабельності й ефективності на зовнішньому ринку перевищували аналогічні показники на внутрішньому ринку.

Таблиця 3.5 - Ефективність організації експорту пиломатеріалів до Молдови

Показник	Значення
Коефіцієнт ефективності реалізації на внутрішньому ринку	1,43
Коефіцієнт ефективності реалізації на ринку Молдови	1,65
Валютна ефективність	0,04 > 0,026, ефективна
Рентабельність реалізації на внутрішньому ринку	23,3%
Рентабельність реалізації на ринку Молдови	34,67%

Розроблено автором на основі даних підприємства.

Вище проаналізоване дає змогу дійти висновків, що реалізація запропонованого контракту на постачання 200 тонн пиломатеріалів до Молдови дозволить підприємству отримати чистий прибуток у розмірі 1 273 150, 04 грн. Досліджена експортна операція є ефективною, оскільки коефіцієнт ефективності перевищує одиницю, а також перевищує ефективність реалізації продукції на внутрішньому ринку. Важливим аспектом є висока рентабельність (34,67%) запропонованої угоди.

Виконання запропонованого контракту може допомогти покращити фінансовий стан підприємства.

На основі даних таблиці 3.5 можна сформулювати висновок, що ефективність реалізації пиломатеріалів на ринку Молдови на 15% перевищує аналогічний показник на внутрішньому ринку. Таким чином, підприємство отримає додатковий прибуток, якщо організує експортну поставку пиломатеріалів на зовнішній ринок.

Отже, запропонований контракт є вигідним для реалізації на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 3

Сформувавши три можливих стратегії для розвитку експортної діяльності досліджуваного підприємства було обрано шлях географічної диверсифікації експорту та виходу на новий ринок. Незважаючи на вплив війни та труднощі з логістикою, підприємство продовжує розвивати експорт.

Проаналізувавши ризики та можливості експортної діяльності Коропського СЛП «Агролісгосп» було визначено, що підприємство має експортний потенціал та готове до виходу на нові зовнішні ринки. До ключових факторів, за якими здійснювався вибір нового ринку збуту пиломатеріалів, входили географічне розташування, ставка мита, конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку, особливості логістики, попит і ціна продукції.

Здійснивши компаративний аналіз потенційних ринків збуту було обрано ринок Молдови для здійснення експорту пиломатеріалів Коропським СЛП «Агролісгосп». Враховуючи політику Молдови щодо збереження лісів та географічну близькість, даний партнер є дуже вигідним для експорту. Аналіз конкурентів виявив можливість виходу на ринок завдяки виходу з нього внаслідок санкцій підприємств з Росії та Білорусії.

Оцінивши наявні ресурси та досвід експорту, було розроблено контракт та діаграму Ганта щодо постачання до Молдови першої партії пиломатеріалів.

Надзвичайно важливим є той фактор, що розрахункова ефективність експортної операції на 15% перевищує ефективність реалізації пиломатеріалів на внутрішньому ринку.

Поставка буде здійснюватись на традиційних для Коропського СЛП «Агролісгосп» умовах – FCA, Короп. Розрахувавши коефіцієнт ефективності угоди, що перевищує одиницю і підтверджує ефективність, було визначено суму чистого прибутку, який складає 1 273 150, 04 грн, а рентабельність становить 34,67%. Можна зробити висновок про прибутковість та ефективність від впровадження стратегії з виходу підприємства на ринок Молдови.

ВИСНОВКИ

Консолідуючи результати, отримані під час проходження виробничої практики на підприємстві, можна сказати, що Коропське СЛП «Агролісгосп» є локальним експортером. Виробничо-господарська діяльність підприємства сконцентрована на лісництві та заготівлі ділової деревини, яка піддається первинній обробці. Досліджуваний суб'єкт господарювання реалізує 25% продукції на внутрішньому ринку і 75% - на зовнішньому. В цілому, фінансовий стан Коропського СЛП «Агролісгосп» є позитивним, оскільки підприємство є платоспроможним, не має податкового боргу та не залишить від позикового капіталу.

Варто відзначити, що у 2018-2022 рр.. спостерігається негативна динаміка скорочення рентабельності активів та товарообороту. Для покращення ситуації запропоновано залучити кредитні кошти на інвестування в оновлення виробничої лінії. Придбання нового обладнання дозволить скоротити вартість амортизації та знизить собівартість продукції. Однак є чітке розуміння, що це довгострокові плани, адже під час військових дій вкрай складно залучити такі інвестиції.

Чистий дохід від експорту збільшується з 2018 до 2022 рр. на 16%, але ефективність реалізованих контрактів знижується. Незважаючи на диверсифіковані товарну та географічну структуру, підприємство повинно оновити експортну стратегію, щоб збільшити прибуток. Таким чином, запропоновано дослідити кон'юнктуру світового ринку деревини та оцінити можливі ринки збуту.

Було досліджено структуру світового експорту та імпорту пиломатеріалів та заготовок для піддонів, а також експортний потенціал України. На підставі отриманих даних, можна сформулювати висновки, що світовий попит на продукцію з деревини зростає внаслідок розвитку екологічного будівництва. Ціна на деревину у 2021 році зросла приблизно на 60%, що зумовлено здорожчанням вартості перевезень та активізацією міжнародної торгівлі після кризи, спричиненої COVID-19. Визначивши ринки, на яких Україна має експортний потенціал, був проведений компаративний аналіз за допомогою моделі 4 фільтрів.

Порівнявши тарифний та нетарифний захист імпортерів української деревини, економічну ситуацію в країні-реципієнті, географічне розташування та рівень конкурентів було виявлено, що цільовим ринком є Молдова. Необхідно відзначити, що Коровське СЛП «Агролісгосп» ще не має досвіду експорту до цієї країни. Перспективою співпраці з Молдовою є захоплення частки ринку після розірвання контрактів з Російською федерацією, внаслідок військової її агресії проти України.

Досліджуване підприємство має достатню кількість сировини та фахівців для організації експортної операції пиломатеріалів та заготовок для піддонів до Молдови. Реалізація запропонованої стратегії дозволить отримати додатковий прибуток та диверсифікувати структуру експорту.

Для реалізації запропонованої стратегії на підприємстві достатньо ресурсів та працівників, Коровське СЛП «Агролісгосп» має всі необхідні документи та ліцензії для торгівлі з Молдовою.

Чіткий покроковий план дій, розглянутий у діаграмі Ганта дозволить швидко організувати експортну поставку, а наявність зацікавленого покупця має полегшити вихід на новий ринок.

Важливим фактором успіху є те, що запропонований проєкт є ефективним та рентабельним і принесе підприємству необхідний прибуток для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alnatura Produktions- und Handels GmbH. URL: <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns> (дата звернення 20.05.2023).
2. Armstrong J. S. Don't do SWOT: A Note on Marketing Planning. *Strategic Management Journal*, 2014. № 3, P. 197-211.
3. Beer M., Eisenstat R. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*. 2000. № 7. July. P. 14-15.
4. Bevan D. International sanctions. *International investments*. 2015. № 10. P. 3–5.
5. Brealey M. Fundamentals of Corporate Finance. *Academic Internet Publishers*. 2006. № 10. 284 p.
6. Collins C. Business Etiquette Around The World. *CT Business travel*. 2015. May. 4 p. 37.
7. Collins C. J., Porras J. I. Built to last. *Harper Collins Publishers*, 2005. 191 p. 131
8. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business Environments and Operations, 15th ed. – Pearson, 2015. 897 p. 30. Kempster M. International Strategy. *International investments*. 2014. № 3. P. 7–10. 129
9. Gilmor M. Problems in International Business. *International Business*. 2022. December, 15. 5 p.
10. Griffin W., Pustray W. International Business: a managerial perspective, second edition. *Addison–Wesley*. 1998. № 12. December. P. 8–13.
11. Internal And External Factors Affecting Foreign Market Management Essay. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/internal-and-external-factorsaffecting-foreign-market-management-essay>. (дата звернення 20.05.2023).
12. International Business Strategy Do's and Don'ts. URL: <https://velocityglobal.com/blog/international-business-strategy-dos-and-donts/> (дата звернення 20.05.2023).
13. Jean Vanhoegaerden. Why culture is important in international business. *Hult*. 2014. № 7. 14 p.

14. Laurent L. Jacque, Paul M. Vaaler. Financial Innovations and the Welfare of Nations: How Cross-Border Transfers of Financial Innovations Nurture Emerging Capital Markets. *Springer*. 2001. № 4. 384 p.
15. Lynch R. How do you build a global strategy? URL: <http://www.globalstrategy.net/how-do-you-build-a-global-strategy/> (дата звернення 20.05.2023).
16. Markgraf B. The 5 General Stages of International Market Development. URL: <http://smallbusiness.chron.com/5-general-stages-international-marketdevelopment-67777.html> (дата звернення 20.05.2023).
17. Meyer V., Meyer B., Murphy J. P. The Influence of Culture in International Business. *Encontro da ANPAD*. 2006. № 23. P. 11–13.
18. Steps to Developing an International Strategic Plan for Your Food Business. URL: <http://athenaintl.com/blog/5-steps-developing-international-strategic-plan-foodbusiness/> ((дата звернення 20.05.2023).
19. The BCG Growth-Share Matrix. URL: <http://www.netmba.com/strategy/matrix/bcg/> (дата звернення 20.05.2023).
20. The development of an international business strategy: International Market & Investment Surveyors. *DeRuiter Consultancy. Publishing office: DeRuiter Consultancy BV*, 2008. 12 p.
21. Varghese J. 5 Stages of international market development. URL: <http://www.tradeready.ca/2015/fittskills-refresher/5-stages-international-marketdevelopment/> (дата звернення 20.05.2023).
22. Zekiri J. The motivating factors for entering into foreign markets-the case of republic of Macedonia. *V Ecoforum Macedonia (Tetovo, 12-15 of March 2016)*: SEE University, Macedonia. Volume 5, Issue 1(8). P. 182– 191.
23. Бужимська, К. О., Ткачук, Г. Ю. Оцінка процесів модернізації на підприємствах деревообробної промисловості. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91), 15–20. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-15-20](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-15-20)

24. Васін Л. А. Розвиток парку технологічного устаткування підвищення стійкості функціонування підприємства. Економічні та юридичні науки. 2011. №1. 35 с. 10. Великий економічний словник (под ред. А. Н. Азриліяна). 2002. С. 493
25. Г. М. Гузенко, Ю. О. Гайдученко Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2013. № 3 (14). с. 77-88.
26. Гончарова А. О. Значення машинобудування у глобальній економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 18. Ч. 1. с. 21-24. 15. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. Електроний ресурс. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichniaspekti.html> (дата звернення 20.05.2023).
27. Губерський Л.В., Вергун В.А., Головченко В.І. та ін. Українська дипломатична енциклопедія. 2 т. Знання України, 2004. 812 с.
28. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: Навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 296 с. Бібліогр.: с. 287-289.
29. Дергачова Г. М., Бесараб К. М.. Шляхи удосконалення експортних операцій підприємства. *Збірник тез доповідей ІХ Всеукраїнської науковопрактичної конференції*, 2018 р., с. 150-151
30. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1 (01). с. 58-64.
31. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 29. Ст. 377.
32. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2015. С. 232–236.

- 33.Шкурупій О. В., Гончаренко, І. А. Артеменко та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
- 34.Шталь Т. В., Зосімова Ж. С. Наукові підходи до визначення поняття експортної діяльності підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. Т. 18. С. 134-136. URL: http://visnykonu.od.ua/journal/2013_18_1_1/30.pdf(дата звернення 20.05.2023).
- 35.YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=21476232#express-universal-file>
- 36.Рішення №144 виконавчого комітету Коропської селищної ради від 31 травня 2021 року
- 37.Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
- 38.Інтернет ресурс. Стаття «Рахуємо собівартість продукції.URL: <https://buduysvoe.com/publications/rahuyemo-sobivartist-produkciyi>
39. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь. За ред. д-ра екон. наук Дейнеко Л. В. НАН України, ДУ “Ін-т екон. та прогнозув. НАН України”. К., 2018. 158 с
- 40.Інтернет ресурс. Стаття «Україна об'єднає усі 158 лісгоспів у ДП "Ліси України"».URL: <https://interfax.com.ua/news/general/857340.html>
- 41.Постанова Кабінету Міністрів України №1433 «Про затвердження переліку видів продукції, торгівля якими здійснюється виключно на організованих товарних ринках» від 30 грудня 2021 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1433-2021-%D0%BF#Text>
- 42.Інтернет ресурс. Стаття «Гра на пониження: Провідні деревообробники України про падіння ринку деревини» від 19.10.2023. URL: <https://www.openforest.org.ua/269172/>
- 43.Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Товариство лісників України. URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini->

zakhodi/novina/article/lisova-galuz-u-2020-roci-pidsumki-kolegiji.html

45. Список компаній - Імпортери й експортери ділової деревини, лісоматеріалів, пиломатеріалів – Україна. URL: <https://ua.kompass.com/>
46. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
47. Господарський Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
48. Митний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
49. Податковий Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
50. Закон України «Про валюту і валютні операції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text>
51. Дослідження британської компанії EarthSight у 2018р. URL: <https://www.vmd.gov.lv/public/ck/files/Earthsight-Ukraine-Report.pdf>
52. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів" щодо тимчасової заборони експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/325-19#Text>.
53. Український класифікатор товарів зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://qdpro.com.ua/uktzed/4407>
54. Incoterms 2020. URL: <https://iccwbo.org/publication/incoterms-2020-practical-free-wallchart/>
55. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/>
56. Електронний журнал “Природа і суспільство” стаття «Дерев'яний ринок» Олександр Виноградський від 15.06.2021. URL: <https://www.openforest.org.ua/169514/>
57. Давидкевич А. О. «Аналіз розвитку світового ринку деревини у 2021-2023 роках» с. 97. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА

ПЕРСПЕКТИВИ: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. – 184 с.

58. Річний звіт продовольчої та сільськогосподарської організації ООН за 2021 рік. URL: <https://www.fao.org/3/cb4477en/cb4477en.pdf>
59. Міжнародна торгівельна статистика за кодом УКТЗЕД 440711 TradeMap. URL: <https://www.trademap.org/>
60. Офіс з просування підприємництва та експорту. URL: https://export.gov.ua/254-vibir_rinku_dlia_rozvitku_eksportu
61. Міжнародний торговий центр - карта експортного потенціалу України за кодом УКТЗЕД 440710. URL: <https://exportpotential.intracen.org/>
62. ТПП України «Як розпочати експорт товарів. Посібник для експортерів.» м. Київ, 2019 – 120 с.
63. Універсальна платформа для інвестиційних досліджень. URL: https://ycharts.com/indicators/timber_index_world_bank

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані звіту про фінансові результати Коропського СЛП "Агролісгосп" за 2018-2022 роки

тис.грн.

Стаття	Код	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020	На 31.12. 2021	На 31.12. 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21643,00	22179,00	23528,00	33339,00	31140,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14025	15652	18298	26174	24685
Валовий:						
прибуток	2090	8376	6527	5230	7165	6455
збиток	2095					
Інші операційні доходи	2120	142	52	99	78	766
Адміністративні витрати	2130	1956	2269	2562	3704	3316
Витрати на збут	2150	4029	3509	2339	1380	1324
Інші операційні витрати	2180	403	421	304	577	1148
Фінансові результати від операційної діяльності:						
прибуток	2190	833	380	124	1582	1433
збиток	2195					
Доход від участі в капіталі	2200					
Інші фінансові доходи	2220					
Інші доходи	2240					
Фінансові витрати	2250					
Втрати від участі в капіталі	2255					
Інші витрати	2270					
Фінансові результат до оподаткування:						
прибуток	2290	833	380	124	1582	1433
збиток	2295					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	150	126	22	-285	-258
прибуток (збиток) від припинення діяльності після оподаткування	2305					
Чистий фінансовий результат:						
прибуток	2350	683	254	102	1297	1175
збиток	2355					

Додаток Б

Товарна структура експорту Коропського СЛП «Агролісгосп»

у 2018-2022 рр.

Продукція	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.
Пиломатеріал необрізний хвойний	12,7	1935	12,8	2055	13%	2168	13,1	2244	13,3	2352
Пиломатеріал обрізний хвойний	10,5	1599	10,6	1702	10,7	1785	10,5	1798	10,3	1821
Пиломатеріал обрізний листяний	4,2	640	4,4	707	4,7	784	4,8	822	5,1	902
Брус обрізний	40,4	6155	40,7	6536	40,5	6755	40,3	6903	40,4	7144
Горбиль діловий	7,3	1112	7,1	1141	7,2	1201	7%	1199	7,1	1255
Горбиль дров'яний	6,8	1036	6,9	1108	6,7	1117	6,5	1113	6,3	1114
Пиломатеріал необр. з тех.дров	1,5	228	0,9	145	0,6	100	0,7	120	0,3	54
Пиломатеріал обрізн. з тех.дров	2,8	428	2,3	369	1,9	317	2%	343	1,7	301
Заготовки для піддонів	8,2	1249	8,5	1365	8,6	1434	8,8	1507	9,1	1609
Разом	100	15235	100	16059	100	16679	100	17128	100	17684

Джерело: Розроблено автором на основі звітності Коропського СЛП «Агролісгосп».

Додаток В

Обмеження експорту

Код товару : 4407 11 90 00

станом на 01.05.2022

Лісоматеріали розпиляні або розколоті уздовж, розділені на шари або луцці, стругані або нестругані, шліфовані або нешліфовані, які мають або не мають торцеві з'єднання, завтовшки більш як 6 мм:

- хвойних порід:

- - из сосни (*Pinus spp.*):

- - - інші

Основна одиниця виміру: кг (код 166)

Додаткова одиниця виміру: м3 (код 113)

ЕКСПОРТ

1. Вільна торгівля (експорт)

Преференція по миту: "400" - країни СНД;

Преференція по миту: "401" - Республіка Грузія;

Преференція по миту: "402" - Республіка Македонія;

Преференція по миту: "404" - країни ГУАМ.

В рамках діючих міждержавних угод про вільну торгівлю (з країнами СНД, Республікою Грузія та Республікою Македонія) можливе звільнення від сплати вивізного мита при експорті вказаного у коментарі товару. Таке звільнення здійснюється при дотриманні умов (наявність сертифіката про походження товару, виконання правил прямого відвантаження та безпосередньої закупівлі), що встановлені кожною окремою угодою.

Азербайджан

Міждержавна угода від 28.07.1995

Угода між Урядом України та Урядом Азербайджанської Республіки про вільну торгівлю

Продовження додатку В

Лист ДМСУ (до 2012) № 11/2-14-10197-ЕП від 04.07.2003

Грузія

Міждержавна угода від 09.01.1995

Угода між Урядом України та Урядом Республіки Грузія про вільну торгівлю

Лист ДМСУ (до 2012) № 11/2-14-10197-ЕП від 04.07.2003

Узбекистан

Міждержавна угода від 29.12.1994

Угода між Урядом України та Урядом Республіки Узбекистан про вільну торгівлю

Лист ДМСУ (до 2012) № 11/2-14-10197-ЕП від 04.07.2003

Лист ДМСУ (до 2012) № 13/13-2101-ЕП від 25.04.2001

Туркменистан

Міждержавна угода від 05.11.1994

Угоду між Урядом України та Урядом Туркменистану про вільну торгівлю

Лист ДМСУ (до 2012) № 11/2-14-10197-ЕП від 04.07.2003

Киргизстан

Міждержавна угода від 26.05.1995

Угода між Урядом України та Урядом Киргизької Республіки про вільну торгівлю

Лист ДМСУ (до 2012) № 11/2-14-10197-ЕП від 04.07.2003

Таджикистан

Міждержавна угода від 06.07.2001

Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Таджикистан про науково-технічне співробітництво

Вірменія

Міждержавна угода від 18.10.2011

Продовження додатку В

Договір про зону вільної торгівлі

Лист ДМСУ (до 2012) № 11.1/1.2-16.1/10114-ЕП від 07.09.2012

Чорногорія

Міждержавна угода від 18.11.2011

Угода про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Чорногорії

Лист ДМСУ (до 2012) № 16/1-16.1/2472-ЕП від 08.11.2012

Діє за умови:

Сертифікат про походження EUR.1

Казахстан

Міждержавна угода від 18.10.2011

Договір про зону вільної торгівлі

Лист ДМСУ (до 2012) № 11.1/1.2-16.1/10114-ЕП від 07.09.2012

Молдова

Міждержавна угода від 18.10.2011

Договір про зону вільної торгівлі

Лист ДМСУ (до 2012) № 11.1/1.2-16.1/10114-ЕП від 07.09.2012

Білорусь

Міждержавна угода від 18.10.2011

Договір про зону вільної торгівлі

Лист ДМСУ (до 2012) № 11.1/1.2-16.1/10114-ЕП від 07.09.2012

Македонія

Міждержавна угода від 18.01.2001

Угода про вільну торгівлю між Республікою Македонія та Україною

Продовження додатку В

Діє за умови:

Підтвердження походження товарів

Дотримання правил "Безпосередньої закупівлі"

Дотримання правил "прямого транспортування"

2. Фітодокументи(експорт)

Код документу: "0851" - фітосанітарний сертифікат (Phytosanitary certificate).

Вказані у коментарі товари є об'єктами регулювання у сфері карантину рослин

для цілей експорту та реекспорту, та підлягають огляду державним фітосанітарним інспектором (див. п.4 Порядку затвердженого ПКМУ від 15.11.2019 № 1177).

Зазначені товари під час оформлення у митні режими експорту або реекспорту повинні відповідати таким вимогам (див. Статтю 46 ЗУ від 30.06.1993 № 3348-ХІІ):

- бути вільними від карантинних організмів;
- супроводжуватися оригіналами фітосанітарних сертифікатів.

Діє з 01.02.2020

Підстава:

Постанова КМУ № 1177 від 15.11.2019

Деякі питання реалізації Закону України "Про карантин рослин"

3. Сертифікат про походження лісоматеріалів(експорт)

Код документу: "5220" - Сертифікат про походження лісоматеріалів та виготовлених з них

Додаток Г
Розрахунок ефективності та рентабельності експорту

Показник	Формула	Значення
Дохід від реалізації на ринку Молдови	Обсяг*Ціна	200тонн * 350дол= 70 000 дол
Дохід від реалізації на внутрішньому ринку(ДВР)	Обсяг*Ціна внутрішня.	200тонн*200дол= 40 000 дол
Собівартість реалізації на внутрішньому ринку(СВР)	Обсяг*Собівартість 1 тонни	200тонн*120дол=24 000 дол
Витрати на експорт(ВЕ)	Обсяг*Собівартість експорту 1 тонни	200тонн*125,05= 25 010 дол
Валовий дохід від експорту(ВД)	Обсяг*Ціна*Курс	200 * 300* 37,8= 2 646 000 грн
Чистий дохід(ЧД)	ВД-ВЕ –інші витрати	2646000 –(25010*37,8) –148 000 = 2 646 000 – 945 378 – 148 000 = 1 552 622грн
Інші витрати	Операційні+ +Адміністративні+Збутові витрати	148 000 грн(3915 дол)
Податок на прибуток	ЧД*18%	1 552 622*0,18=279 471,96 грн
Чистий прибуток(ЧП)	ЧД -податок на прибуток	1 552 622 -279 471,96 = 1 273 150, 04 грн
Коефіцієнт ефективності реалізації на внутрішньому ринку	ДВР/ (СВР+інші витрати)	40000 дол/(24000+3915) дол = 1,43
Коефіцієнт ефективності реалізації на ринку Молдови	ЧД/ ВЕ	1 552 622/(25010*37,8) = 1,65
Валютна ефективність	ЧД/ВЕ/курс 1/курс	1 552 622/(25010*37,8)/37,8 = 0,04 1/37,8=0,026; 0,04>0,026
Рентабельність реалізації на внутрішньому ринку	ЧП _{внутрішній} / СВР*100%	(40000-3915)(1-0,18)/24000 дол*100%-100%= 23,3%
Рентабельність реалізації на ринку Молдови	ЧП / ВЕ*100%	1 273 150, 04 грн/945 378 грн *100%-100%= 34,67%

Розраховано автором на основі даних Коропського СЛП «Агролісгосп».