МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначеності»
за матеріалами ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві» _____ Морозюка Костянтина Сергійовича

Науковий керівник _____ Слюсарева Людмила
Валеріївна,
д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми ел. цифр. підпис Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 39 26.01.2024 (підпис відповідальної особи)
(дата)

Результати перевірки до захисту 29.01.24р. (підпис)
(до захисту, на доопрацювання) (дата)

Результат захисту 81 (4В) 31.01.2024 р. (підпис)
(оцінка) (дата)

Голова ЕК: (підпис) Филюк Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК ел. цифр. підпис Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: ел. цифр. підпис Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

(підпис) Слюсарева Л.В., д.е.н., профе

Секретар комісії

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1.Зміст кваліфікаційної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків	від 0 до 30	23		
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	41		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	8		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
5. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	81		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
81	B	4	31.01.2024 р.	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри _____ Л.В.Слюсарев

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти
Морозюку Костянтину Сергійовичу

1. Тема кваліфікаційної кваліфікаційної роботи
«Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначено
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення шляхів покращення зовнішньоекономічної ді
підприємств.
Мета роботи: обґрунтування теоретичних та методичних положень, а також прак
рекомендацій щодо ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприєм
умовах невизначеності.
Об'єкт дослідження: процес здійснення є зовнішньоекономічної діяльності підприємст
Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні положення ро
зовнішньоекономічної діяльності підприємства..
База дослідження: ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2021-2023 рр., інтернет-р
навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях
5. Перелік графічного матеріалу: 19 таблиць, 9 рисунків.
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): РОЗД
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА; 1.1. Місце і
зовнішньоекономічної діяльності в економіці підприємства; 1.2. Методика о
ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств; РОЗДІЛ 2. АН
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬ
ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМ
«УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»); 2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності
«Виробниче підприємство «Український папір»; 2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діял
ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»; 2.3. Тенденція розвитку ринк
середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Вироб
підприємство «Український папір»; РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ; 3.1. Нау
практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності
«Виробниче підприємство «Український папір»; 3.2. Стратегії виходу підприємс
зовнішній ринок в умовах війни.
7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	03.03.2023 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	19.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	01.09.2023 р.
6.	Підготовка ІІІ розділу кваліфікаційної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% кваліфікаційної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	01.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.12.2023 р.	14.12.2023 р.
10.	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	19.01.2024 р.	19.01.2024 р.
11.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	15.01.2024 р.
13.	Захист кваліфікаційної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Слюсарева Людмила Валеріївна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми ел. підпис Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Морозюк Костянтин Сергійович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:47:26 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Морозюк К .pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 1.4 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Морозюк К .pdf
Розмір файлу без підпису: 1.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:47:26 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:08:10 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Морозюк К.С._ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 1.5 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Морозюк К.С._ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 1.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:54:11 19.02.2024
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804
Тип носія особистого ключа: Незахищений
Алгоритм підпису: ДСТУ-4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

ВІДГУК

наукового керівника на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу
«Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначеності (за матеріалами ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»»)»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ЕМУ – 22-1
Морозюка Костянтина Сергійовича

Дипломна робота відповідає встановленим методичним вимогам стосовно змісту та оформлення такого виду робіт. Мета роботи, сформовані у ній завдання, об'єкт та предмет дослідження цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи.

Структурно робота складається із трьох логічно сформованих розділів. У першому розділі автором розглянуто теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У другому розділі здійснено аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Третій розділ присвячено розробці напрямків стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності. Ознайомлення зі змістом випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи дає можливість стверджувати, що сформульовані в роботі завдання розкриті на належному рівні і визначена мета досягнута.

До недоліків вроботі слід віднести:

1. У третьому розділі дипломної роботи (рис.3.1) наведено етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві. Автору доцільно було б конкретизувати можливі терміни реалізації запропонованої стратегії.

2. Зустрічаються недоліки в оформленні випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи. Окремі рисунки (наприклад, рис. 1.1) та схеми відображені в роботі у вигляді рисунків.

Вказані недоліки не впливають на якість роботи в цілому.

Наукова і практична значимість роботи. Окремі розробки та пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути застосовані у практичній діяльності досліджуваного у роботі підприємства.

Рівень підготовки студента дав йому можливість самостійно опанувати різні інформаційні джерела, використати їх в своїй роботі та зробити обґрунтовані висновки.

Відношення студента до виконання та загальна оцінка роботи. Робота виконана послідовно і логічно; завдання, які були поставлені в ній, Морозюк К.С. виконав у повному обсязі. Відсоток оригінальності дипломної роботи становить – **92,49 %.** За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам щодо її написання, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту в ЕК, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації магістр з економіки.

Керівник випускної кваліфікаційної
(дипломної) роботи _____ Л.В. Слюсарева, д.е.н., професор

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
другого (магістерського) рівня
факультету податкової справи, обліку та аудиту, групи ЕМУ-22-1
Морозюка Костянтина Сергійовича
«Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначеності»
за спеціальністю 051 «Економіка»
ОПП «Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Актуальність теми дипломної роботи. Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

В останні десятиліття, а особливо з початку повномасштабної війни в Україні склалася досить непроста політична й економічна ситуація. Економіка країни, в тому числі у зв'язку з відсутністю іноземного капіталу, усе ще знаходиться в стадії формування, але основи для міжнародного співробітництва закладені давно, і нормативна база активно приводиться у відповідність сучасним вимогам. В наш час підприємства та організації все більше усвідомлюють необхідність розробки комплексної ринкової стратегії та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.В період затяжної економічної кризи, в значенні нестабільності економічної і фінансової ситуації на підприємстві, застосування стратегічного планування є необхідною складовою для виходу підприємства на зовнішній ринок

У разі постійних змін зростає актуальність дослідження питань динамічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розширення міжнародного співробітництва, поглиблення кооперування, створення спільних міжнародних проектів потребує перегляду низки теоретичних та методичних положень механізму управління цією сферою діяльності.

Наукова новизна. Наукова новизна одержаних здобувачем результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні напрямів ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. Дипломна робота структурована наступним чином: вступ, розділ 1 (теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розділ 2 (аналіз фінансово-економічного стану та зовнішньоекономічної діяльності підприємства за матеріалами ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»), розділ 3 (напрямки стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності). Дипломна робота викладена на 77 сторінках, містить 19 таблиць, 9 рисунків, список використаних

джерел з 45 найменувань.

Обгрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність. Автором представлено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір», визначено тенденції розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір» та запропоновано науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір».

Наявність недоліків. Незначним недоліком роботи є поодиноких друкарських огріхів у роботі, що не знижують загальної цінності дослідження.

Загальний висновок і оцінка роботи. Випускна кваліфікаційна робота Морозюка Костянтина Сергійовича на тему «Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначеності» відповідає всім вимогам, що висуваються до такого виду робіт та заслуговує на оцінку «відмінно», а її автору може бути присвоєна кваліфікація магістра з економіки за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент
Завідувач кафедри маркетингу
Волинського національного університету
імені Лесі Українки
кандидат економічних наук, доцент **Сак Т.В.**

«22» січня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……..9
1.1. Місце і роль зовнішньоекономічної діяльності в економіці підприємства……9
1.2. Методика аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств ……..…….16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»)…….24
2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»…….24
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»…….37
2.3. Тенденція розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»…….43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ……..…52
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»……...……...52
3.2. Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни……61
ВИСНОВКИ……...……66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….69

ВСТУП

Актуальність дослідження. В останні десятиліття, а особливо з початку повномасштабної війни в Україні склалася досить непроста політична й економічна ситуація. Економіка країни, в тому числі у зв’язку з відсутністю іноземного капіталу, усе ще знаходиться в стадії формування, але основи для міжнародного співробітництва закладені давно, і нормативна база активно приводиться у відповідність сучасним вимогам. В наш час підприємства та організації все більше усвідомлюють необхідність розробки комплексної ринкової стратегії та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.В період затяжної економічної кризи, в значенні нестабільності економічної і фінансової ситуації на підприємстві, застосування стратегічного планування є необхідною складовою для виходу підприємства на зовнішній ринок

У разі постійних змін зростає актуальність дослідження питань динамічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розширення міжнародного співробітництва, поглиблення кооперування, створення спільних міжнародних проектів потребує перегляду низки теоретичних та методичних положень механізму управління цією сферою діяльності.

Вітчизняні підприємства беруть досить активну участь у здійсненні експортно-імпортних операцій. Базовим сегментом промисловості є нафтопереробний комплекс, без успішної роботи якого неможливий довгостроковий та стабільний розвиток економіки в цілому. Однак діяльність вітчизняних підприємств поки що далека від рівня сучасної промисловості розвинутих країн і, найголовніше, залежить від неї. Порівняння структури вітчизняного експорту та імпорту показує, що з країни вивозиться продукція переважно низьких переділів, а ввозиться – високих переділів.

У зв'язку з цим формування стратегічних напрямів розвитку підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, становить важливе актуальне завдання, метою якого є підвищення ефективного та сталого розвитку, що й зумовлює актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам формування організаційно-управлінських механізмів зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячено наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених: Багрової І.В., Балабанова 6 І.Т., Батченко Л.В., Васюренка В.О., Вовк С.В., Гофмана Н.Ф., Дем'яненко А.Г., Кредісова О.І., Кузьміна О.Є., Михайлової Л.І., Нижника В.М., Пузирьова П.В, Рєдіна Н.І., Шкурупія О.В., Яковлєва А.І. та ін. Суттєві надбання при дослідженнях проблем аналізу і оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають такі вітчизняні та закордонні вчені, як: Анісімова О.М., Гринкевич С.С., Дем'яненко А.Г., Дідківський М.І., Дроздова Г.М., Єрохіна Є.А., Пузирьова П.В, Миролюбова Т. В., Яковлєв А.І., Янковський Н.А.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних та методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання:**

– розглянути місце і роль зовнішноекономічної діяльності в економіці підприємства;

– охарактеризувати методику аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

– здійснити аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»;

– провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»;

– визначити тенденцію розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»;

– обґрунтувати науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»;

– визначити стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни.

Об'єктом дослідження випускної (кваліфікаційної) роботи є процес здійснення є зовнішньоекономічної діяльності підприємствами.

База дослідження - ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Дослідження проведено на основі критичного осмислення наукових положень з теорії ЗЕД підприємства, методів системно-функціонального, порівняльного аналізу, а також методів наукової абстракції, індукції та дедукції, економіко-статистичних методів збирання та обробки інформації.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Місце і роль зовнішньоекономічної діяльності в економіці підприємства

У сучасному світі однією з головних тенденцій розвитку світової економіки виступають процеси інтеграції та глобалізації світогосподарських відносин. Забезпечення стабільного економічного зростання та успішного розвитку країни можливе при ефективній інтеграції в світову господарську систему

В даний час зовнішньоекономічна діяльність розглядається як пріоритетний напрям економічного розвитку держави. У процесі здійснення підприємствами зовнішньоторговельних операцій відбувається інтеграція національної та глобальної економіки. Вона дозволяє сторонам виробляти конкурентоспроможний та вільний обмін товарами, капіталом, технологіями, інформацією та робочою силою на взаємовигідних умовах.

В умовах активізації глобалізаційних процесів, а водночас і рецесивного характеру розвитку економіки, важливим питанням для подальшого функціонування підприємства є його здатність розвиватись. Підприємства на зовнішньому ринку перебувають у ситуації, коли вони повинні змінювати свої підходи до провадження господарської діяльності, а також важливої її частини – зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД).

ЗЕД – один із факторів розвитку економіки будь-якої країни та представляє собою діяльність суб'єктів господарювання держави та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаєминах між ними, що має місце як на території країни, так і за її межами; також це система

12

економічних відносин, що виникає внаслідок руху товарних та фінансових ресурсів.

З метою визначення сутності розвитку ЗЕД доцільно більше детально розглянути базові категорії такі, як: «розвиток», «ЗЕД» та «підприємство». Структурно-логічний (контентний) аналіз поняття «розвиток ЗЕД» необхідно проводити в наступній послідовності: визначення сутності визначення «розвиток підприємства», верифікація поняття «ЗЕД підприємства» та синтез (виведення) загального поняття «розвиток ЗЕД підприємств».

У законодавстві під зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють зовнішньоторговельну, інвестиційну та іншу діяльність, включаючи виробничу кооперацію в галузі міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності (правами ними) [16,с.36].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – сукупність функцій підприємств, орієнтованих світовий ринок, з урахуванням певної зовнішньоекономічної стратегії, форм та методів роботи на закордонних ринках. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це реалізація зовнішньоекономічних зв'язків.

Слід зазначити, що економічна сутність ЗЕД проявляється в наступному: вона є вагомим фактором зростання національної економіки та сприяє включенню економік окремих країн до системи світового господарства. ЗЕД висвітлює зовнішньоекономічні зв'язки на рівні виробничих структур, тобто. підприємств, фірм, організацій та ін.

ЗЕД – це якась система господарської та виробничої діяльності підприємства, яка також включає організаційні, комерційні та інші види завдань, що передують здійсненню зовнішньоекономічних операцій підприємством.

Відмінність ЗЕД підприємства від внутрішньогосподарської діяльності полягає в тому, що вона здійснюється на валютній основі, тому велику роль відіграє принцип валютної самоокупності, який забезпечується за рахунок валютних надходжень від продажу на зовнішніх ринках.

Розглянемо у таблиці 1.1 ряд визначень ЗЕД, запропонованих різними авторами.

Таблиця 1.1.

Огляд визначень поняття зовнішньо економічної діяльності

Автор	Визначення
Козак Ю. [14]	зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича кооперація, фінансово-кредитні та валютні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами та іншими результатами діяльності, у тому числі інтелектуальною, та правами на них
Наумов М. [22]	діяльність на рівні фірм та підприємств, які користуються повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товарів та послуг для укладання зовнішньоторговельної угоди, у визначенні ціни та вартості контракту, обсягу та строків поставки
Хрупович С. [27]	сукупність взаємин між резидентами та нерезидентами в сфері міждержавного переміщення товарів, робіт, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а також інвестиційного співробітництва грошово-кредитних операцій та інших видів діяльності
Жигалкевич Ж. [7]	сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо-господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей та завданнями його соціально – економічного функціонування та розвитку

Складено з використанням [7;14;22;27]

Розглянувши підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності, можна сформулювати визначення, що охоплює основні позиції раніше поданих визначень.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних відносин між контрагентами, здійснюваних підприємством через зовнішньоторговельні, інвестиційні, валютну, кредитно-фінансову, інтелектуальну та іншу діяльність, а так само виробничу кооперацію [9,с.112].

Зовнішня діяльність підприємства, як будь-яка діяльність сприяє збільшенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність, у свою чергу, сприяє утриманню частки ринку і цим підвищення ефективності від зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічну діяльність для повного розкриття її змісту та характеристики слід розглядати на макро- та мікроекономічні рівні.

На макроекономічному рівні під зовнішньоекономічною діяльністю слід розуміти форму реалізації сукупності зовнішньоекономічних зв'язків держави, що виникають внаслідок торгівлі, міграції робочої сили, вивезення капіталу, міжнародного кредиту, валютних відносин та науково-технічного співробітництва.

На мікроекономічному рівні зовнішньоекономічна діяльність – це підприємницька діяльність суб'єкта господарювання, що здійснюється на зовнішньому ринку за допомогою реалізації різних форм його участі економічні відносини [12,с.103].

Сутність зовнішньоекономічної діяльності у тому, що вона будується на принципі комерційного розрахунку на основі господарської та фінансової самостійності та самоокупності з урахуванням власних валютно-фінансових та матеріально-технічних можливостей.

Основною метою зовнішньоекономічної діяльності підприємства є зміна обсягу експорту та імпорту; забезпечення країни необхідними ресурсами; зміна експортних та імпортних цін.

Підкреслимо, що підприємство як учасник ЗЕД – це самостійна юридична особа, що має відокремлене майно, що має право від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, а також бути позивачем у суді, арбітражі та третейському суді.

Будучи учасником ЗЕД, підприємство повинне мати чітко окреслені цілі діяльності, що визначаються у його установчих документах.

Цілі та завдання зовнішньоекономічної угоди не повинні вступати в протиріччя з тим, що визначено у статуті чи інших установчих документи підприємства. Суб'єктами ЗЕД можуть також бути громадські організації та об'єднання. Вони можуть вступати до міжнародних неурядових об'єднань, підтримувати прямі міжнародні контакти, укладати відповідні угоди [15,с.36].

Для досягнення цієї мети підприємствам-учасникам зовнішньоекономічної діяльності необхідно вирішити такі завдання:

1. Вивчення теоретичних основ міжнародного поділу праці та міжнародної торгівлі.

2. Вивчення прийомів та методів міжнародної торгової політики.

3. Вивчення методів міжнародного ціноутворення.

4. Вивчення організації та техніки зовнішньоекономічних операцій.

Специфічними особливостями проведення зовнішньоекономічної діяльності є: а) лібералізація міжнародної торгівлі; б) зняття обмежувальних бар'єрів;

в) розширення експорту та створення для нього більш сприятливих торгово-політичних умов зовнішніх ринках [18,с.85].

Зовнішня торгівля послугами є виконанням робіт або надання послуг, що включає виробництво, розподіл, маркетинг, доставку послуг (робіт).

Здійснення ЗЕД на підприємстві має велике значення для підвищення його економічного зростання та підтримки ефективного розвитку (рис. 1.1).



Рис.1.1 – Значення та місце зовнішньо економічної діяльності на підприємстві

Складено з використанням [11,с.46].

Зовнішня торгівля інтелектуальною власністю – продаж прав на виключне використання інтелектуальної власності закордонному контрагенту або договір, що дає права на використання даної власності у своїх цілях.

Зовнішня торгівля інформацією – зовнішня торгівля товарами, якщо інформація є складовою частиною цих товарів, зовнішня торгівля інтелектуальною власністю, якщо передача інформації здійснюється як передача прав на об'єкти інтелектуальної власності або зовнішня торгівля послугами інших випадках [29,с.81].

До інших форм зовнішньоекономічного співробітництва можна віднести види міжнародних інвестиційних, виробничо-технічних, науково-технічних, валютно-кредитних, фінансових та інших видів відносин.

Зовнішня економічна діяльність окремо взятого підприємства зазвичай є експорто- і імпортоорієнтовану господарську діяльність, спрямовану висновку зовнішніх торгових контрактів із закордонними учасниками угоди

Зовнішньоторговельний контракт – договір про постачання послуг, купівлю-продаж, укладається двома чи кількома сторонами (контрагентами). Контракт є основою, що визначає ступінь матеріального відповідальності сторін за виконання взятих на себе зобов'язань від коректності його заповнення залежить процес виконання досягнутих угод та кінцевого результату [7,с.117].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором міжнародних економічних відносин, що сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств у їх боротьбі на світових ринках.

Розвиток ЗЕД на підприємстві зумовлений його валютно-фінансовими та матеріально-технічними резервами з урахуванням можливості збереження його господарської та фінансової самостійності та забезпечення самоокупності зовнішньоторговельних угод. Орієнтація підприємства на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків передбачає постановку певних завдань (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Цілі експортно-імпортних операцій підприємства

Цілі експорту	Цілі імпорту
1. Розширення виробництва, збільшення прибутку з допомогою освоєння нових ринків.	1. Розширення виробництва, збільшення прибутку за рахунок освоєння нових внутрішніх ринків.
. Отримання економії на масштабах виробництва. . Підвищення чи підтримання технікоекономічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції. . Збільшення валютних ресурсів підприємства. 5. Диверсифікація виробництва	. Модернізація та розширення виробничого потенціалу . Економія на заміні сировини та обладнання більш ефективне зарубіжною продукцією. 4. Розширення асортименту на національному споживчому ринку.

Складено з використанням [21,с.70]

Таким чином, розвиток ЗЕД надає підприємству нові можливості, зумовлені перевагами міжнародної кооперації виробництва. У рамках становлення на підприємстві ЗЕД досягається свобода при здійсненні

наступних виробничих завдань: - відбір виробничих ресурсів, спираючись на потенціал світового ринку;

- відбір шляхів та форм реалізації виробленої продукції із максимальним доходом;

- відбір виробничого партнера з кооперації, який максимально відповідає

економічним інтересам підприємства;

- відбір способів та можливостей підвищення технічного рівня

виробництва та конкурентоспроможності товарів, що випускаються, зміцнення експортного потенціалу;

- створення основи для економічної стабільності виробничого процесу,

комерційної діяльності підприємства при його включенні у міжнародну кооперацію.

На практиці як основні підстави для розвитку ЗЕД на підприємстві розглядають розширення ринку збуту, придбання виробничих ресурсів та диверсифікацію каналів збуту та продажів.

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

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

1.2. Методика аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Зовнішньоекономічна діяльність - складова виробничо-господарської діяльності підприємства з традиційними завданнями та цілями. Вона є значним потенціалом для досягнення економічного зростання та є пріоритетним заходом для підвищення рентабельності та стійкості підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність належить до тих видів діяльності, що гарантують життєздатність підприємства в умовах конкурентної боротьби. [1,с.200].

Підприємство створюється для отримання прибутку. Співвідношення витрат та доходів є основою конкурентних переваг. Тобто управління підприємством зводиться до мінімізації витрат та зростання доходу. Дохід складається з виручки, яку отримує фірма від реалізації готової продукції, продажу послуг та виконання робіт. Щоб збільшити обсяг збуту підприємство

йде шляхом масштабування, розширюючи своє присутність над ринком. Якогось моменту воно може вийти за межі державних кордонів країни та почати взаємодіяти з виробниками та споживачами інших країн.

Зовнішньоекономічна діяльність має відповідати принципам фінансової та економічної самостійності, бути окупною та враховувати можливості матеріально-технічної бази підприємства.

Діяльність підприємства у міжнародних відносинах регулюється не лише законом держави, а й особливостями законодавства держав. Також підприємству необхідно налагодити взаємодію з митними органами та забезпечити відповідне оформлення документів. Зовнішньоекономічна діяльність має різні напрямки. Підприємство може брати участь у зовнішній торгівлі, виробничої кооперації, міжнародному інвестиційному співробітництві, валютних, фінансових та кредитних відносинах.

Зовнішньоторговельна діяльність є підприємництвом в області міжнародних угод купівлі-продажу між суб'єктами, що належать різним країнам. Кооперація стала наслідком глобалізації та об'єднання країн. Сьогодні виробництво йде шляхом посилення наукомістких напрямків, тому кооперація стає дієвим інструментом створення дорогих виробничих ланцюжків. Інвестиції використовуються транснаціональними компаніями для відкриття підрозділів у різних країнах. Підприємства стають активними учасниками валютних відносин, оскільки розрахунки з іноземними контрагентами проводяться у резервній валюті або у національній валюті одного з учасників.

На основі аналізу теоретичних та методологічних положень, представлених у сучасних джерелах, виникає потреба певного коригування методів вимірювання та оцінки результатів ЗЕД, що викликано такими обставинами:

- змінена оцінка в грошовому виразі всіх результатів та витрат; експортна виручка надходить у валюті розвинених країн, а витрати враховуються в національної; тому, до переліку чинників, що впливають на

ефективність зовнішньоекономічної діяльності, включається додатковий аспект - валютна різниця.

- у випадку, якщо ЗЕД підприємства становить лише частину його загальної виробничо – господарської діяльності, необхідно вести облік результатів експортно-імпортних операцій та визначити витрати, пов'язані з їх здійсненням, що вимагає створення відповідної процедури;

- присутність додаткових регуляторних механізмів у сфері державного впливу, насамперед, тарифно-митного, що, у свою чергу, збільшує витрати;

- сумісність витрат та результатів за різними параметрами (ціновий, показники якості);

- необхідність дотримання принципу порівнянності з базовим варіантом. Іноді може виникати ситуація, коли товар можна експортувати на зовнішній ринок з нижчою прибутковістю, ніж на ринку в межах країни;

- необхідність урахування характеристики різних типів зовнішньоекономічних угод (основні та ті, що будуть забезпечувати імпорт, експорт і тд.);

- зовнішньоекономічна діяльність є лише одним з аспектів їх діяльності, що до певної міри зменшує ризик фінансового розрахунку низки показників, які характеризуються ефективністю застосування різних категорій витрат і ресурсів, таких як оборотні та основні фонди, праця та капітал;

- зарубіжні ринки висувають зростаючі вимоги до товарів і сервісів, а також потребують у більш глибокій обробці інформації з різних джерел, що автоматично призводить до збільшення обсягу витрат.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом роботи підприємства. Вона як впливає прибуток, а й у витрати підприємства. Складнощі в організації зовнішньоекономічних угод можуть вплинути на прибуток компанії, однак процес співпраці з іноземними контрагентами будується за тими ж принципами, що й з внутрішніми, різниця полягає лише в організації правової частини.

Найпоширенішою формою зовнішньоекономічної діяльності є спільне підприємництво. Завдяки такі формі діяльності є змога розвивати власний виробничий потенціал, запроваджувати інновації, підвищувати рівень кваліфікації трудових ресурсів.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності зводиться до аналізу експорту. Тут розглядаються такі величини:

1. Зміна обсягу експорту розраховується загалом та у відсотках.

2. Конкурентоспроможність експортного товару (динаміка частки світового ринку, перевага покупцями торгової марки)

3. Ступінь технологічної складності експортних товарів. Тут аналізуються частка нових товарів у структурі експорту на даний момент, за останні п'ять років, зниження витрат з допомогою використання інновацій.

4. Прибуток від експорту (частка прибутку у загальному обсязі експорту, дохід від окремих товарних груп, прибуток зовнішніх інвестицій).

В процесі визначення впливу розвитку експортного потенціалу на підвищення ефективності діяльності підприємства, треба розрахувати величину кожної його чинників. Таким чином, проводять оцінку рівня шляхом актуального рівня експортного потенціалу кожної номенклатурної позиції, а також оцінка нереалізованих можливостей експортного потенціалу за такими показниками: обсягом валютної виручки за експортним позиціям минулих років, не затребуваним на ринках у звітному період з різних причин; обсягу товарної продукції, здатною конкурувати на міжнародному рівні, але не поставляється з різних причин; обсягу рекламацій, включаючи повне або неповне повернення браку.

Нереалізовані експортні партії, що становлять першу та другу позиції, відображають потенціал для подальшого росту експортної діяльності промислового підприємства Дестабілізуючий фактор, який призводить до зниження або втрати експортного потенціалу, втілений в третій позиції, через недостатньо якість виконання бізнес-процесів, пов’язаних з виробництвом, комплектацією та умови реалізації позицій.

Оцінка нереалізованого експортного потенціалу розраховується за кожною позицією експорту та на кожному ринку реалізації. Такий розподіл аналізу необхідний, оскілки одна й та ж сама позиція експорту може бути успішною в одних сегментах ринку, тоді як в інших вона представляє лише невикористаний потенціал.

За допомогою даних показників можна визначити лише сукупний результат ЗЕД підприємства. Отже, щоб оцінити рівень впливу експортної діяльності на ефективність в цілому необхідно порівняти значення коефіцієнтів ефективності окремо, тобто, за видами діяльності, при цьому слід враховувати умови сумісності показників за часом, обсягами, одиницями виміру та ін.

Головна мета аналізу ЗЕД полягає у оцінці, виявлені та активізації потенціалу з метою подальшого підвищення якості та ефективності ЗЕД. Крім того, вона спрямована на надання аналітичної підтримки на етапах ухвалення управлінських рішень для досягнення цих цілей.

Тому необхідно відзначити характеристики, якими повинні бути індикатори, що вимірюють економічну результативність зовнішньоекономічної діяльності: - «ув'язування» у рамках стратегічних цілей організації;

- недоступність для впливу (учасники виробничого процесу не мають контролю над показником);

- однозначність (за показником вимірюється певна якість процесу економічної діяльності); - можливість проведення числової оцінки; - реагування (відображає реакцію на зміну процесу);

- можливість вираження стану процесу або явища шляхом математичних моделей;

- вміння об'єктивно та точно встановити стан окремих елементів або загальної системи в певний момент часу або протягом певного періоду [10, с.93];

- встановлення показників шляхом аналізу від загальних до конкретних, відзначаючи їх важливість поступово;

- оцінювання показників, що враховують результати бенчмаркінгу, опитування клієнтів і співробітників, аналізу даних минулої діяльності та оцінки підприємницького середовища.

Для достовірної оцінки зовнішньоекономічної діяльності необхідно удосконалити наявні системи показників та принципів їх створення й розрізнення, з метою покращення їх ефективності та точності. Шляхом покращення є:

- фокусування на корпоративних інтересах підприємства;

- врахування інтересів учасників зовнішньоекономічної діяльності при обліку;

- комплексність та узгодженість оцінки; - адаптація показників до вимог ринкової ситуації;

- конкретне визначення показників у контексті конкретних стратегічних завдань;

- потреба у визначенні впливу зовнішньоекономічної діяльності на ключові показники економічної діяльності об'єкта.

Оцінка ефективності повинна відображати результат таким чином, щоб контролюючі органи могли ідентифікувати потенційні можливості для покращення діяльності. Це вимагає застосування всебічної аналітичної оцінки зовнішньоторговельних зав’язків та процесів, а також створення збалансованої системи показників розділеної на групи, які, у свою черга, поділяються на низку показників, які мають бути не розрізнені, а носити цільову спрямованість.

Для визначення оцінки ефективності необхідно оцінити витрати. Експортні витрати підприємства складаються із трьох елементів:

1. Собівартості товарів.

2. Транспортні витрати.

3. Інші витрати.

Собівартість охоплює витрати, що йдуть створення товару експорту. Транспортування включає всі витрати, пов'язані з переміщенням готової продукції до покупця. До інших витрат зазвичай відносять витрати на висновок договору, страхування, виплати мит та зборів, проведення розрахункових операцій та інше.

Дохід від експорту складається з виручки, яка надходить на розрахунковий рахунок національна валюта.

Результативність експорту оцінюється коефіцієнтом ефективності. Коефіцієнт ефективності розраховується як ставлення доходу до витрат. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність. Ефект від експорту визначається як перерахунок від отриманої у валюті виторгу. Тут враховуються відсотки та курс, на якому підприємство або втрачає, або одержує додатковий дохід. Тобто під час розрахунку ефективності зовнішньоекономічної діяльності фахівці підприємства аналізують кількість товару на експорт, його ціну, курс національної валюти до резервної, ціну-брутто за одиницю, собівартість.

Собівартість товару експорту складається з накладних витрат, виробничих витрат.

Аналізу піддаються чинники, що впливають кінцеву ціну. Тут враховують накладні витрати, виробничу собівартість, накладні витрати на рублях, валютний курс.

Інформація для оцінки ефективності береться з бухгалтерського, управлінського обліку та маркетингової звітності. Бухгалтерська звітність дозволяє оцінити економічний ефект від експорту та імпорту, рентабельність продажів з експорту, рентабельність власного капіталу. Управлінська інформація містить дані про невикористані можливостях. З її допомогою аналізують маржинальний прибуток, беззбитковий обсяг та його частку у виробничій потужності. Інформативним може стати рекламний звіт.

Він включає дані про частку експортованої продукції в структурі продажів, ємності ринків збуту та стійкості позицій на зовнішньому ринку.

Показник ефективності зазвичай варіюється залежно від типу зовнішньо ринкової операції, поставлених цілей, особливостей та умов конкретної угоди.

Економічна ефективність експорту[13]. Значення економічної вигоди від експорту товарів, продукції, робіт або послуг встановлюється шляхом

$$ЕЕ\ екс = ВВФ + ВГ – ВПЕТ \qquad (1.1)$$

де ЕЕ екс - показник економічного ефекту експорту, грн.;

ВВФ – відрахування до валютного фонду підприємства (за курсом на дату надходження валюти, грн.);

ВГ - виторг, грн.;

ВПЕТ – витрати, пов’язані з експортом товарів підприємства (це може бути реклама, страхування, менеджмент транспорт, збори, мита та ін.)

За економічним змістом показник ефекту ідентичний поняттю прибутку.

Формула розрахунку показника економічної ефективності експорту представлена нижче:

$$E_{екс} = \frac{ВВФ + ВГ}{ВПЕТ} \qquad (1.2)$$

Таким чином, деякі показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності частково використовуються в економічній науці та практиці, тоді як інші показники пропонуються вперше. Загалом викладена методика дозволяє всебічно та провести досконалу оцінку результативності господарської діяльності у зовнішньоекономічній сфері, після встановлення основних векторів підвищення ефективності ЗЕД господарюючого суб'єкта.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»)

2.1. Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»

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

Підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» працює за такими напрямами діяльності [31]:

– офсетний друк: виготовлення бланків, книг ОРО, журналів на замовлення, візиток, листівок, буклетів та ін.;

– виготовлення представницької продукції з фірмовим логотипом: бланки, конверти, блокноти, телефонні книги, квартальні календарі та ін.;

– тиражування: чорно-білі листівки, оголошення, прайс-листи;

– оперативна поліграфія: виготовлення та друк візиток, листівок, конвертів, наклейок та інше;

– виготовлення книг у твердій і м’якій палітурці, брошур та ін.;

– усі види палітурних робіт;

– додрукарська підготовка макетів [31].

Основні відомості про ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні відомості про підприємство

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче підприємство «Український папір»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	25394112
Юридична адреса	Україна, 04073, місто Київ, ВУЛ.КУРЕНІВСЬКА, будинок 2-Б
Веб сторінка	www.ukrpapir.com.ua
Види економічної діяльності	Основний: • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: • 17.11 Виробництво паперової маси • 17.12 Виробництво паперу та картону • 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари • 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення • 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів • 17.24 Виробництво шпалер • 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону
Дата державної реєстрації	27.01.1998
Зареєстрований статутний капітал	18 500 000,00 грн
Середня кількість співробітників	330

Джерело: складено автором на основі [31-43]

Серед клієнтів товариства як роздрібні, так і оптові корпоративні підприємства. Окрім реалізації продукції на теренах України, підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» здійснює експортні поставки в Молдову, Казахстан, Грузію. Завдяки постійному вдосконаленню асортименту продукції, розширенню бази клієнтів, уже 2001 року підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ

ПАПІР» вийшло на провідні позиції в Україні з продажу паперу для офісу, перфорованого паперу, касової стрічки [31].

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

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

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

Із 2011 р. підприємство ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» є офіційним представникомреселлером концерну Mondi (Австрія) на ринку України. Відтак компанія представляє форматний папір під торговою маркою IQ, кольоровий папір IQ, спеціальні види паперів під торговою маркою DNS. Папір IQ, який виготовляється компанією «Монді», розроблявся з урахуванням великого спектру потреб сучасного високотехнологічного офісу. Тому він підходить для принтерів усіх

модифікацій та копіювальних апаратів і забезпечує чудові результати на всіх видах техніки [31].

Також компанія ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» є офіційним представником торгових марок канцелярського приладдя провідних імпортерів України, зокрема: BUROMAX, UNI, AXENT, DELTA BY AXENT, CENTROPEN, EDDING, SKIPER, ECONOMIX, OPTIMA. Це дозволяє насамперед кінцевому споживачу отримати широкий вибір канцелярських товарів високої якості [31].

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

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

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

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

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Отже, досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру, основними недоліками якої є: високі вимоги до керівників, перевантаження інформацією, відсутність спеціалістів з окремих функцій управління, невідповідність до зростаючих вимог сучасного суспільства [4].

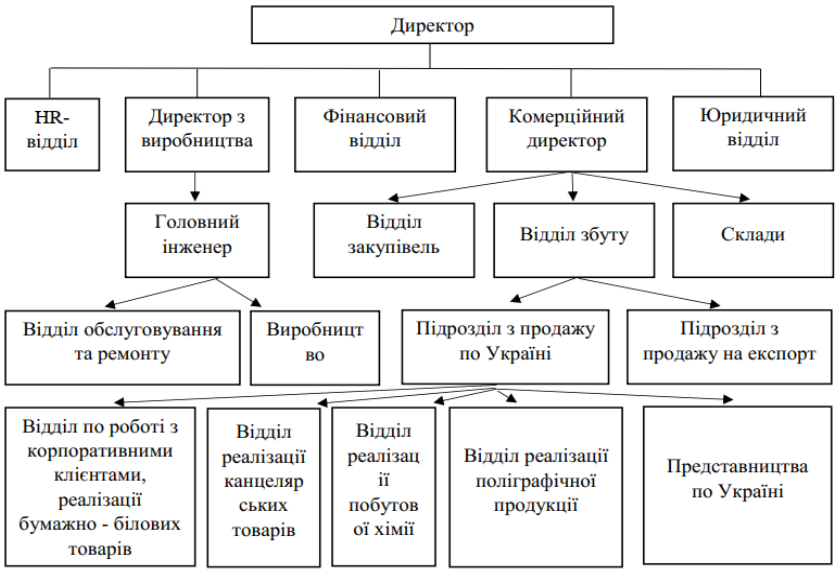


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»

Джерело: складено автором на основі [31]

Але також вона має ряд переваг: чіткість і простота взаємодії, відповідальність кожного за виконання свого завдання; оперативність у прийнятті рішень, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу [4].

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлений у табл. 2.2, а графічне відображення на рис. 2.2.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» на початок та кінець 2023 р., тис. грн.

Показник	2023 поч.	2023 кін.	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	21414	17723	-3691	-17,24
Запаси	72986	85060	12074	16,54
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	81922	94855	12933	15,79
Інша поточна дебіторська заборгованість	8906	23182	14276	160,3
Гроші та їх еквіваленти	78019	42686	-35333	-45,29
ОБОРОТНІ АКТИВИ	244292	246450	2158	0,88
АКТИВИ	265706	264173	-1533	-0,58

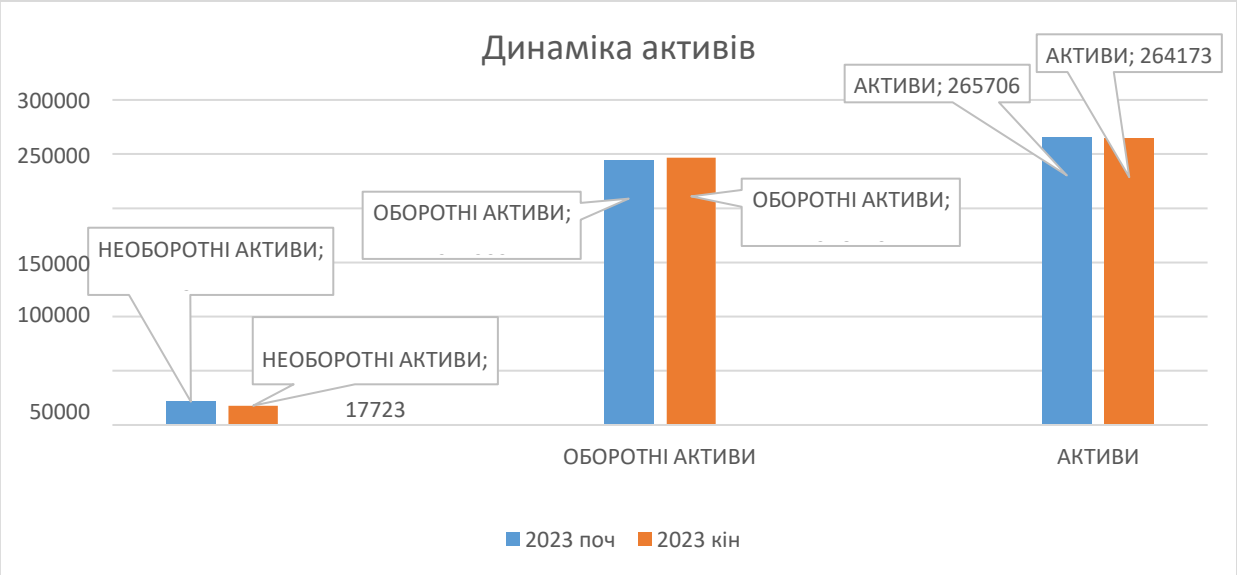


Рис. 2.2 – Динаміка активів підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.2

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

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

Таблиця 2.3.

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» на початок та кінець 2023р., тис. грн.

Показник	**2023 поч.**	**2023 кін.**	**Абс. приріст, +,-**	**Відн. приріст, %**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток	140639	149150	8511	6,05
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	159142	167653	8511	5,35
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	0	0	0	-
Векселі видані	30571	27492	-3079	-10,07
товари, роботи, послуги	44947	38849	-6098	-13,57
Інші поточні зобов'язання	21572	19954	-1618	-7,5
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	106564	96520	-10044	-9,43
БАЛАНС	265706	264173	-1533	-0,58



Рис. 2.3 – Динаміка пасивів підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.3

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

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

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

Коефіцієнт зносу основних фондів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних фондів і рівний відношенню суми зносу до первісної вартості основних фондів [46]. За 2021-2023 р.р. спостерігаємо його підвищення з 0,47 у 2021р. до 0,54 у 2022р. (збільшився на 14,1%) та до 0,65 у 2023р. (збільшився на 21,2 %). Відповідно до рисунка, є тенденція зростання даного коефіцієнта, яка є негативною, оскільки не свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що, у свою чергу, знижує конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.4.

Показники майнового стану підприємства за 2021-2023р.р.

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,47	0,54	0,65	0,07	14,1	0,11	21,2
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,48	0,87	1,08	0,40	83,7	0,21	24,0

Джерело: розраховано за даними [32]

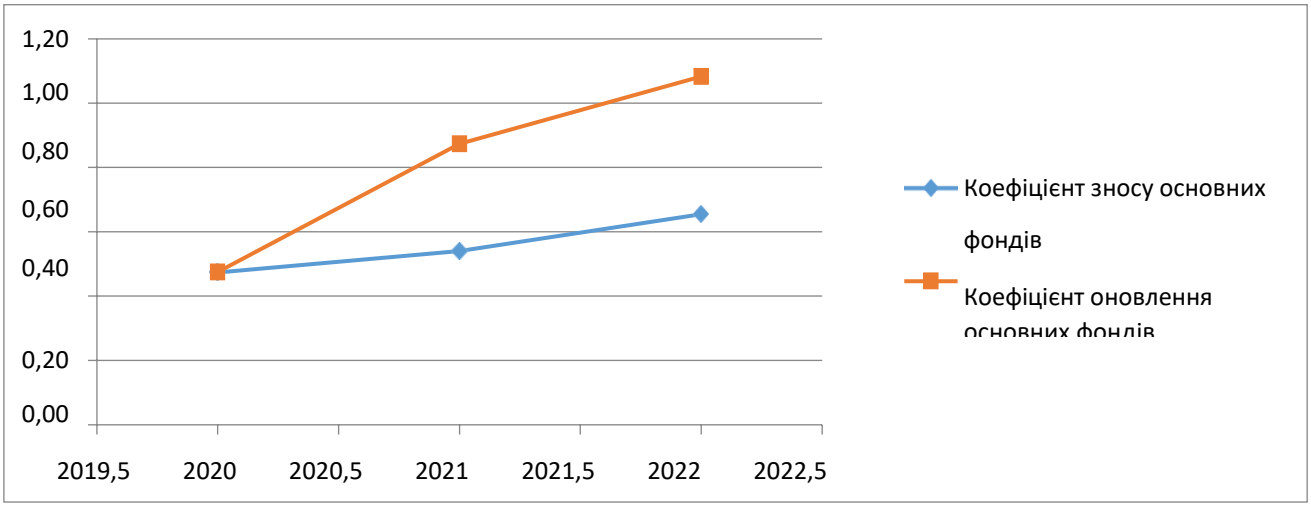


Рис. 2.4 – Динаміка показників майнового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4

Коефіцієнт оновлення основних фондів вказує на рівень фізичного й морального оновлення основних фондів підприємства та рівний відношенню балансової вартості основних фондів на початок періоду до балансової вартості основних фондів на кінець цього періоду [46]. За 2021-2023р.р. спостерігаємо його підвищення з 0,48 у 2021р. до 0,87 у 2022р. (збільшився на 83,7%) та до 1,08 у 2023р. (збільшився на 24 %) Отже, за всі досліджувані роки коефіцієнт оновлення основних фондів має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем.

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

Таблиця 2.5.

Основні фінансові показники підприємства

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	940000	931053	808828	-8947	-0,95	-122225	-13,13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	830000	842217	736581	12217	1,47	-105636	-12,54
Валовий прибуток	110000	88836	72247	-21164	-19,24	-16589	-18,67
Інші операційні доходи	40000	57110	27885	17110	42,78	-29225	-51,17

Адміністративні витрати	13000	12340	14298	-660	-5,08	1958	15,87
Витрати на збут	65000	66068	63779	1068	1,64	-2289	-3,46
Інші операційні витрати	15000	18599	14026	3599	23,99	-4573	-24,59
Фінансовий результат від операційної діяльності	57000	48939	8029	-8061	-14,14	-40910	-83,59
Інші фінансові доходи	290	3278	4158	2988	1030,34	880	26,85
Інші доходи	2000	58	0	-1942	-97,10	-58	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	59290	52275	12187	-7015	-11,83	-40088	-76,69
Чистий прибуток	49000	42787	9945	-6213	-12,68	-32842	-76,76

Джерело: розраховано за даними [32]

Отже, відповідно до табл. 2.5 та рис. 2.5 чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» зменшувався за досліджуваний період. У 2022р. він зменшився на 8947 тис. грн (тобто приблизно на 1%) у порівнянні з 2021р., а в 2020р. зменшився на 122225 тис. грн (на 13,13%) у порівнянні з 2023р..

Собівартість реалізованої продукції також має загальну тенденцію до зниження. У 2022р. вона збільшилася на 12217 тис. грн (на 1,47%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. зменшилася на 105636 тис. грн (на 12,54%), у порівнянні з 2021р.

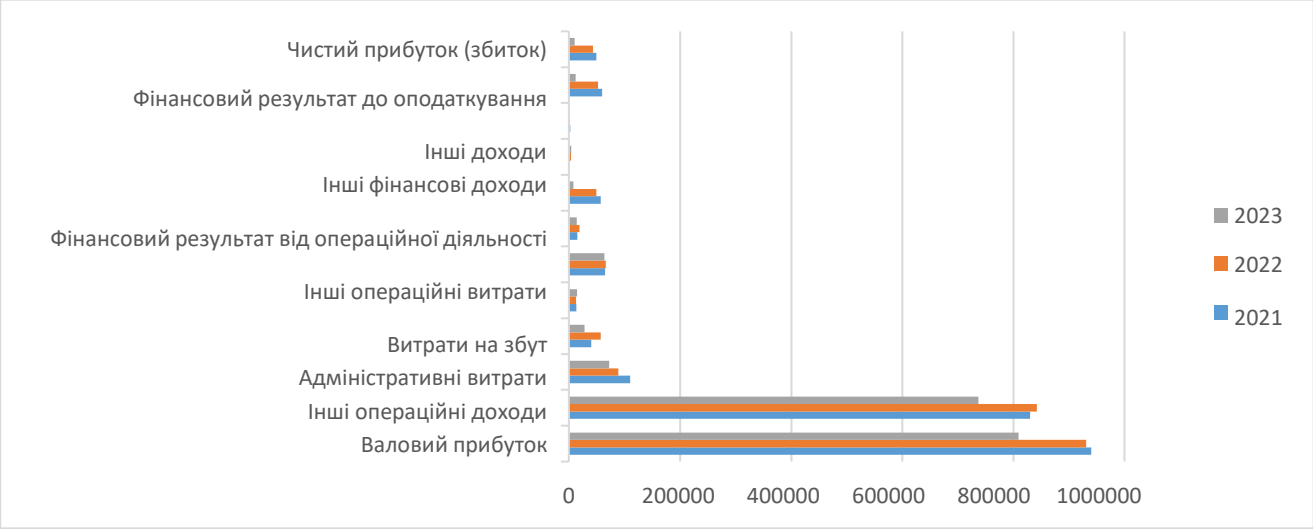


Рис. 2.5 – Динаміка основних фінансових показників підприємства

Джерело: складено автором на основі табл. 2.5

Валовий прибуток, який розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та її собівартістю, знижується за 2021-2023р.р.. У 2022р. він зменшився на 21164 тис. грн (тобто приблизно на 19,24%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. зменшився на 16589 тис. грн (на 18,67%) у порівнянні з 2022р.

Інші операційні доходи мають неоднозначну тенденцію. У 2022р. вони збільшилися на 17110 тис. грн (на 42,78%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. зменшилися на 29225 тис. грн (на 51,17%) у порівнянні з 2022р..

Адміністративні витрати також мають неоднозначну тенденцію. У 2022р. вони зменшилися на 660 тис. грн (на 5,08%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. збільшилися на 1958 тис. грн (на 15,87%) у порівнянні з 2022р..

Витрати на збут у 2022р. збільшилися на 1068 тис. грн (на 1,64%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. зменшилися на 2289 тис. грн (на 3,46%) у порівнянні з 2022р..

Інші операційні витрати збільшилися на 3599 тис. грн (на 23,99%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. зменшилися на 4573 тис. грн (на 24,59%) у порівнянні з 2022р..

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

Інші фінансові доходи зростають за досліджуваний період. У 2022р. вони зросли на 2988 тис. грн (на 1030,34%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. - на 880 тис. грн (на 26,85%) у порівнянні з 2022р..

Інші доходи у 2022р. він зменшилися на 1942 тис. грн (на 97,10%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. - на 58 тис. грн (на 100,00%) у порівнянні з 2022р., тобто їх взагалі не було.

Загалом підприємство є прибутковим. Але за 2021-2023р.р. є тенденція зменшення чистого прибутку. Так у 2022р. він знизився на 6213 тис. грн (на

12,68%) у порівнянні з 2021р., а в 2023р. - на 32842 тис. грн (на 76,76%) у порівнянні з 2022р.. Таке різке зниження чистого прибутку ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР», у першу чергу, пов'язано з неготовністю підприємства до радикальних змін внаслідок світової пандемії коронавірусної хвороби.

Показники фінансового положення ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлені в табл. 2.6, а їхня динаміка – на рис. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансового положення (стану) підприємства

Показники	Роки			2022/2021		2023/2021	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт автономії (КА)	0,54	0,40	0,37	-0,14	-25,9	-0,03	-7,5
Коефіцієнт покриття (КП)	1,69	2,29	2,55	0,6	35,5	0,26	11,3537
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,17	0,73	0,44	0,56	329,4	-0,29	-39,726
Коефіцієнт оборотності (КО)	0,55	0,35	0,27	-0,2	-36,4	-0,08	-22,857

Джерело: розраховано за даними [32]

Коефіцієнт автономії розраховується як частка від ділення власних засобів підприємства на загальну суму джерел фінансування [7]. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої - залишатися стабільною в середньо- і довгостроковій перспективі. Тому нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 говоритиме про те, що компанія використовує не весь свій потенціал. Отже, даний показник, відповідно до табл. 2.6 має загальну тенденцію до зниження, але знаходиться в допустимому діапазоні.

Коефіцієнт покриття розраховується як частка від ділення власного капіталу на загальні зобов’язання [4]. Нормативним є значення в рамках від 1 до 3, однак більш бажаним є значення 2-3. Протягом 2023-2022р.р. даний показник зростає від 1,69 до 2,55 та перебуває в нормі. Отже, оборотних активів достатньо в підприємства для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як частка від ділення грошових засобів на короткострокові зобов’язання [4]. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Відповідно до табл. 2.6 у 2022 та 2023 роках цей показник перевищував норму. Це означає, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. У такому разі ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» може вкласти частину коштів (вище норми) у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції тощо.

Коефіцієнт оборотності розраховується як частка від ділення виручки від реалізації до середньорічного залишку обігових засобів [7]. Нормативне значення показника залежить від сфери, в якій діє компанія. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження. Але, відповідно до табл. 2.6 видно, що даний показник знижується від 0,55 у 2021р. до 0,27 у 2023р.. Це говорить про те, що компанія неефективно використовує свої обмежені ресурси. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Показник витрат на одиницю продукції (В)	0,91	0,90	0,88	-0,01	-0,67	-0,02	-2,39

Показник фондовіддачі (Ф)	208,89	142,33	120,45	-66,56	-31,86	-21,88	-15,37
Рентабельність товарної продукції (РП),%	754,55	948,06	1019,53	193,51	25,65	71,47	7,54
Продуктивність праці (ПП)	2848,48	2821,37	2450,99	-27,11	-0,95	-370,38	-13,13

Джерело: розраховано за даними [32]

Показник витрат на одиницю продукції розраховується як частка від ділення валових витрат до обсягу випуску продукції [8]. Чим нижче значення даного показника, тим ефективніше підприємство використовує свої ресурси. Позитивною тенденцією за 2021-2023р.р. є його зниження з 0,91 у 2021р. до 0,88 у 2023р., хоча саме значення залишається досить високим.

Показник фондовіддачі розраховується як частка від ділення обсягу випуску продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів [8]. Чим більше значення даного показника, тим ефективніше підприємство використовує свої основні фонди. Відповідно до табл. 2.7 він знижується: з 208,89 у 2021р. до 120,45 у 2023р..

Рентабельність товарної продукції розраховується як частка від ділення прибутку від реалізації до собівартості помножена на 100%, а продуктивність праці - як частка від ділення обсягу випуску продукції до середньої за списком чисельності робітників [8]. Не існує єдиного нормативного значення для даних показників. Загалом чим вони вищі, тим більш ефективним є увесь процес управління, адже ці показники формуються під впливом усієї діяльності компанії. Рентабельність товарної продукції зросла протягом досліджуваного періоду: з 754,55 у 2021р. до 1019,53 у 2023р., а от продуктивність праці навпаки знизилась з 2848,48 у 2021р. до 2450,99 у 2023р..

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

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»

Що стосується зовнішньоекономічної ситуації, то ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» проводить як експортні, так й імпортні операції. У табл. 2.8 представлені показники експортної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8.

Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» (експорт)

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Дохід компанії від експорту,тис. грн	15000	14000	10000	-1000	-6,67	-4000	-28,57
Собівартість експортної продукції, тис. грн	13900	13100	9400	-800	-5,76	-3700	-28,24
Прибуток від реалізації експортної продукції, тис. грн	1100	900	600	-200	-18,18	-300	-33,33
Кількість контрагентів	10	10	10	0	0,00	0	0,00
Кількість операцій	20	20	15	0	0,00	-5	-25,00
Загальний дохід компанії, тис.грн	950000	931053	808828	-18947	-1,99	-122225	-13,13
Частка експорту в загальномудоході компанії, %	1,58	1,50	1,24	-0,08	-4,77	-0,27	-17,78
Економічна ефективність реалізації експортної продукції	1,08	1,07	1,06	-0,01	-0,97	0,00	-0,46

Джерело: розраховано за даними [33]

Відповідно до табл. 2.8 відбувається зменшення доходу від експорту протягом досліджуваного періоду: з 15000 тис. грн у 2021р. до 10000 тис. Грн у 2023р., у загальному зменшився на 5000 тис. грн (загальна динаміка представлена на рис. 2.6). У першу чергу, це пов’язано із зниженням попиту на зовнішніх ринках, що зумовлено воєнним станом.



Рис. 2.6 – Дохід від експорту ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» за 2021-2023р.р.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.8

Частка доходу підприємства від експорту у загальному доході займає зовсім малу частину, менше 2% за досліджуваний період. Також йде тенденція до зниження даного показника з 1,58% у 2021р. до 1,24% у 2023р.. Економічна ефективність реалізації експортної продукції також мінімально знизилась за 2021-2023р.р.

Скорочення кількості експортних операцій з однієї сторони обмежує ризики, що пов'язані із невдалим їх завершенням, з іншої – підприємство не може повністю розкрити свій потенціал, і як наслідок – сповільнює власний розвиток. Географія експорту ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Географія експорту ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» за 2023р.

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

Отже, ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» проводить експорт в такі країни, як Молдова (з нею проводиться

найбільше операцій, і як наслідок отримується найбільший дохід (50000 тис. грн, 50% від усього експортного доходу)), Азербайджан (2500 тис. грн, 25%), Словенія (1400 тис. грн, 14%), Нідерланди (1000 тис. грн, 10%) та Естонія (100 тис. грн, 1%).

Категорії товарів, які експортує ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Категорії товарів, що експортуються за 2023р.

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

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

У табл. 2.11 представлені показники імпортної діяльності досліджуваного підприємства.

Відповідно до табл. 2.11, ситуація з імпортом неоднозначна, оскільки відбувається коливання за роками. Загалом відбувається тенденція збільшення обсягу імпорту з 250000 тис. грн у 2021р. до 550000 тис. грн у 2023р. За досліджуваний період кількість операцій збільшилась при відносно стабільній

кількості контрагентів. У першу чергу, це пов’язано, з важкістю планування та постійною мінливістю зовнішнього середовища.

Таблиця 2.11

Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» (імпорт)

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Обсяг імпорту, тис. грн	250000	700000	550000	450000	280	-150000	-21,43
Кількість контрагентів	40	65	40	25	162,5	-25	-38,46
Кількість операцій	700	800	850	100	114,286	50	106,25

Категорії товарів, які імпортує ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» представлені в табл. 2.12.

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

Характеристика групи показників інформаційної складової експортного потенціалу підприємства:

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

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

Створення такої структурної одиниці як підрозділ було обумовлено наступними причинами: мінімальні витрати на створення, у порівнянні з іншими структурними одиницями для забезпечення ЗЕД; можливість задіяти

вже існуючих працівників (найм нових працівників за необхідності); незначний обсяг роботи в плані організації, а також залучення набагато меншого обсягу ресурсів для цього; незначний термін його створення.

Таблиця 2.12.

Категорії товарів, що імпортуються за 2023 р.

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

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

2.3. Тенденція розвитку ринкового середовища та визначення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»

Виробництво целюлозно-паперової продукції є важливим аспектом для нормального функціонування господарюючих суб'єктів, але не є основною сферою економіки України, оскільки його частка становить приблизно 1% від усієї промисловості нашої країни [5]. Тому на даний момент в Україні існує проблема повної забезпеченості усіх суб'єктів господарювання продукцією целюлозно-паперової галузі. Отже, дослідження її стану та тенденцій розвитку задля розкриття факторів та чинників, що призупиняють чи унеможливлюють ефективну діяльність підприємств, які функціонують у даній сфері, є досить важливим.

В Україні здійснює виробництво та переробку продукції паперовоцелюлозної галузі близько 100 підприємств, які здебільшого зосереджені в Київській, Чернігівській, Житомирській, Дніпровській, Хмельницькій та Львівській областях [5]. У першу чергу, це зумовлено трьома основними факторами розвитку галузі [5]:

- наявність сировини;
- можливість забезпечення водою;
- можливість забезпечення електроенергією [5].

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

59

такі країни, як Канада, Фінляндія, Швеція, Австрія і Норвегія. А імпортують - США, Японія, Росія та країни Західної Європи [2].

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

Целюлозно-паперова промисловість має значні перспективи розвитку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. По-перше, обсяги виробництва продукції целюлозно-паперової галузі у світі постійно збільшуються. Подруге, аналітики прогнозують щорічне зростання світового споживання паперово-целюлозної продукції в період до 2025 року у розмірі 2,1%. По-третє, рівень споживання паперу та картону на одну людину в Україні становить 28,2 кг/рік, що приблизно на 50% нижче від середньосвітових показників, тобто є, куди розвиватися [3]. Значення основних показників целюлозно-паперової галузі, які характеризують її стан та тенденції розвиту представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

Основні показники целюлозно-паперової галузі

Показники	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Виробництво продукції паперово-целюлозної галузі, тис.т.	1919,68	1851,77	1456,40	-67,91	-3,54	-395,37	-21,35
Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини, тис.т.	1490,89	1438,88	1280,93	-52,01	-3,49	-157,95	-10,98
Споживання продукції паперово-целюлозної галузі, тис.т.	2591,57	2536,92	1893,32	-54,64	-2,11	-643,60	-25,37

Відповідно до табл. 2.14 у 2023р. виробництво продукції паперовоцелюлозної галузі склало 1456,4 тис. т., що на 21,35% менше, ніж у 2022р. та на 24,13% менше, ніж у 2021р.. Споживання також знизилось за досліджуваний період: з 2591,57 тис. т. у 2021р. до 1893,32 тис. т. у 2023р., тобто на 27%. Реалізовано продукції паперово-целюлозної галузі, виробленої з власної сировини у 2021р. – на 1490,89 тис. т., у 2022р. – на 1438,88 тис. т., у 2023р. – на 1280,93 тис. т..

Причиною цього, у першу чергу, стало зниження попиту на дану продукцію, внаслідок світової пандемії коронавірусної хвороби та переходу більшості підприємств у режим «online». Також потрібно виокремити

найбільш глобальну проблему стримування розвитку підприємств даної галузі - це фізична і моральна застарілість основних фондів. Робочий стан обладнання, що використовують підприємства у своїй діяльності, підтримується здебільшого завдяки відновлювальному ремонту та модернізації і рідше – шляхом його повної заміни. Окрім цього є проблема обмеженості ресурсів для виробництва, внаслідок якої підприємства паперовоцелюлозної галузі змушені звернути увагу на альтернативні джерела сировини з недеревних рослин та на випуск таких видів продукції, що виготовляються з вторинного волокна – макулатури [3].

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

Таблиця 2.14

Обсяг імпорту паперово-целюлозної галузі за групами товарів

Товари	Роки			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	±Δ	%	±Δ	%
Маса з деревини, тис. дол. США	128610,80	100058,40	96482,05	-28552,40	-22,20	-3576,35	-3,57
Папір та картон, тис. дол. США	923461,20	867517,60	809253,18	-55943,60	-6,06	-58264,42	-6,72
Друкована продукція, тис. дол. США	33097,10	35462,20	193318,03	2365,10	7,15	157855,83	445,14
Разом, тис. дол. США	1085169,10	1003038,20	1099053,26	-82130,90	-7,57	96015,06	9,57
у % до загального обсягу імпорту	1,90	1,60	2,00	-0,30	-15,79	0,40	25,00

Відповідно до табл. 2.15 імпортовано паперу та картону в Україну в 2021р. на суму 923461,2 тис. дол. США; у 2022р. – на 867517,6 тис. дол. США; у 2023р. – на 809253,18 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2023р. на 114208,02 тис. дол. США або на 12,78% у порівнянні з 2021р..

Імпортовано масу з деревини в Україну в 2021р. на суму 128610,8 тис. дол. США; у 2022р. – на 100058,4 тис. дол. США; у 2023р. – на 96482,05 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції знизився у 2023р. на 32128,75 тис. дол. США або на 25,77% у порівнянні з 2021р..

Дзеркальна ситуація відбувається з імпортом друкованої продукції в Україну. У 2021р. її було завезено на суму 33097,1 тис. дол. США, у 2022р. - на суму 35462,20 тис. дол. США, у 2023р. - на суму 193318,03 тис. дол. США. Загалом імпорт по даній позиції збільшився у 2023р. на 160220,93 тис. дол. США або на 452,29% у порівнянні з 2021р..

Слід зазначити, що спостерігається сумарне збільшення обсягів реалізації даної ввізної продукції протягом досліджуваного періоду на 2%, а також зростає її частка в загальному імпорті країни: з 1,9% у 2021р. до 2% у 2022р..

Найбільшими експортерами картонно-паперової продукції до України є Індонезія та Фінляндія, які разом поставляють майже 50 % паперу, картону та виробів з них. Основною сировиною для вітчизняних підприємств галузі сьогодні є макулатура. Виходячи з обсягу вітчизняного ринку картоннопаперової продукції у 2023р. було заготовлено 680,0 тис. т макулатури, а потреба досягає майже один мільйон тонн на рік. Тому в середньому 15-20% від потреби підприємств або 150-200 тис. т макулатури на рік імпортується. Вітчизняні заготівельні організації не можуть задовольнити у повній мірі потреби виробників картонно-паперової продукції в макулатурі, оскільки рівень регенерації вторинного волокна в Україні становить 49-50%, тоді як у багатьох європейських країнах цей показник дорівнює 6570 % [5].

До основних факторів, що стримують розвиток підприємств паперовоцелюлозної галузі можна віднести наступні: незначні капіталовкладення в дану галузь, що зумовлено погіршенням інвестиційної привабливості України, а також монополізація ринку лісоматеріалів [3].

Завданнями подальшого розвитку галузі є: модернізація виробництва, шляхом впровадження сучасних технологій; формування ефективної системи

управління ресурсами на підприємствах та посилення їхньої зовнішньоекономічної діяльності. На даному етапі для покращення ситуації необхідна допомога держави, що в першу чергу стосується удосконалення законодавчої бази та розробки програм допомоги підприємств даної галузі. Отже, загальними тенденціями ринку паперових виробів є наступні [4]:

- ріст потужностей деяких виробників та їх модернізація;
- збільшення кількості гравців на ринку;
- підвищення експортних цін;
- розробка та прийняття великої кількості еко-ініціатив;
- зростання собівартості виготовленої продукції, що у свою чергу призводить до підвищення цін на неї;
- диверсифікація діяльності та розширення асортименту;
- падіння попиту на офісну паперову продукцію у зв’язку з переведенням більшості компаній у дистанційний режим роботи;
- підвищення попиту на паперові еко-товари такі як паперові пакети, стаканчики, тощо;
- підвищення вимог до якості матеріалів, з якої виготовляють товари (екологічна безпека та можливість повторної переробки);
- підвищення обізнаності споживачів про паперові еко-товари;
- залежність від імпортних поставок [4].

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

Варто зазначити, що ринок виробників паперу та канцелярського приладдя неоднорідний: десяток компаній дотримуються стратегії лідерства на національному ринку і близько сотні компаній слідують за лідерами регіональних ринків. Що стосується конкурентної стратегії, більшість

виробників дотримуються стратегії диверсифікації в поєднанні з орієнтацією на цільові сегменти ринку.

Для повного розуміння стану досліджуваного підприємства необхідно провести SWOT – аналіз, який допоможе виявити його сильні й слабкі сторони, а також виокремити можливості й загрози в середовищі функціонування (див. табл. 2.15).

Згідно з отриманими значеннями по сумі маємо:

- сильні сторони – 51 бал;
- слабкі сторони – 24 бали;
- можливості – 29 балів;
- загрози – 40 балів.

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

- зношеність обладнання, що призводить до підвищення

собівартості виготовленої продукції та слабкої маневреності виробництва

відповідно до вимог ринку;

- слабка політика просування товару на закордонних ринках;

- низька гнучкість управління.

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

Передумови покращення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» можна поділити на два блоки:

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

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

Запропоновано удосконалити методичний підхід керівництва для формування стратегії ЗЕД. Для цього воно повинне дотримуватись наступних постулатів:

– усі маршрути реалізації, зазначені в системі стратегічного планування, повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей;

– готовність реагувати на мінливе зовнішнє середовище за допомогою заданих та визначених альтернатив;

– орієнтація на висвітлення усіх аспектів зовнішньоекономічної діяльності та їх взаємозв'язків; розробляти не індивідуальні рішення, а скоріше систему рішень в рамках стратегічного планування; зосередитися на змінах зовні та всередині компанії;

– стратегічні зміни повинні здійснюватися в певному порядку, включаючи отримані результати та специфіку різних процесів та явищ;

– оскільки стратегічне планування зовнішньої торгівлі є складним процесом, кожна зупинка вимагає повернення на початковий етап.

– розробка стратегічних планів потребує науково-методичних підходів, які враховують параметри зовнішнього та внутрішнього середовища;

– функціональні характеристики та можливість досягнення конкретних орієнтирів для підприємства є основою для розробки стратегічних планів зовнішньої торгівлі;

– розгляд можливих змін характеристик з можливістю адекватної реакції та адаптації;

– з одного боку, перевищити рівень своїх витрат, а з іншого –

допомогти у вирішенні соціальних проблем.

Таблиця 2.15

SWOT – аналіз ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»

	Можливості 1)розвиток економіки країни у довготерміновій перспективі; **4б** 2)зростання доходів суб'єктів господарювання; обслуговування нових додаткових груп споживачів у довгостроковій перспективі; **5б** **3)** розширення виробництва для задоволення потреб споживачів у довгостроковій перспективі; **6б** **4)** модернізація виробництва, впровадження новітніх технологій; **6б** 5) вихід на нові ринки/розширення існуючих в середині країни та за кордоном; **8б**	**Загрози** **1)** інфляція; **5б** **2)** зниження рівня доходів населення; **5б** **3)** зміни в потребах і смаках споживачів; **4б** **4)** уповільнений темп зростання ринку; **6б** **5)** імовірність виникнення нових конкурентів у зв'язку з популярністю галузі; **8б** **6)** збільшення величини податків; **5б** 7) невизначеність у зв'язку з пандемією коронавірусу. **7б**
Сильні сторони **1)** значні виробничі потужності.; **9б** **2)** підприємство є прибутковим; **9б** **3)** наявні довготривалі ЗЕЗ, сформований підрозділ ЗЕД; **9б** **4)** висококваліфікований персонал; **8б** **5)** великий асортимент запропонованих товарів та послуг, комплексність в обслуговуванні клієнтів; **8б** **6)** розвинута збутова система в Україні: філії у кожній області; **8б**	**СіМ** Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей у підприємства є можливість нарощення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові як вітчизняні, так і закордонні ринки, а також розширення вже існуючих.	**СіЗ** ТОВ «ХХХ» виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості. Також воно має великий досвід ведення господарської діяльності та гарну репутацію. Це все дає йому можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку, чи інших несприятливих обставинах.
Слабкі сторони **1)** застаріле обладнання; **7б** **2)** слабка стратегія ЗЕД; **7б** 3) організаційна структура, яка не відповідає зростаючим потребам ринку та ускладнює управління організації в умовах мінливого зовнішнього середовища **10б**	**СЛіМ** На основі насиченості вже існуючих ринків, обслуговування нових додаткових груп споживачів та розширення виробництва у довгостроковій перспективі, підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції, покращити логістичні та маркетингові операції, підвищити рівень кваліфікації робітників за умов належного фінансування.	**СЛіЗ** Підприємство має спрогнозувати зміну попиту, щоб не втратити своїх позицій на ринку та найбільш ефективно використовувати потенціал власних ресурсів. Для цього необхідно постійно вивчати та аналізувати стан ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів.

Джерело: складено автором

Запропонований підхід мінімізує ризики втілення неефективної стратегії розвитку ЗЕД ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Виробниче підприємство «Український папір»

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

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

Виходячи з того, що стратегія розвитку підприємства на внутрішньому ринку почала пробуксовувати, на передній план тепер виходить міжнародна діяльність. Враховуючи те, що ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» тривалий період веде зовнішньоекономічну

діяльність, але загальний дохід від експорту ніколи не перевищував 1,5% від загального доходу і є тенденція до його постійного зниження, доцільним є розробка та реалізація стратегії розвитку ЗЕД підприємства.

При чому успіх компанії в сучасних умовах залежить в більшій мірі не від матеріально-технічної бази чи виробничих потужностей, а від ефективності управління в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Тобто здатності менеджерів не лише швидко й ефективно реагувати на подразники, а у вмінні наперед прогнозувати та приймати рішення до настання критичних ситуацій. Тому швидкість реакції компанії на фактори у сфері міжнародного бізнесу та повна пристосованість до них є запорукою успішного ведення ЗЕД. Задля цього у ході стратегічного планування потрібно враховувати наступні підходи до управління [5]:

- стратегія розвитку ЗЕД має носити адаптивний характер;

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища;

- на передній план виходить інтелектуальний капітал як визначальний стратегічний ресурс;

- розвинуте стратегічне бачення керівників;

- забезпечення гнучкості та маневреності стратегії розвитку;

- удосконалення партнерських відносин [55].

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

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

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

2) апробаційний етап, сюди включають послідовну реалізацію стратегії ЗЕД відповідно до встановленого плану, постійний моніторинг та аналіз

даного процесу та за потреби коригування даної стратегії, усі ці компоненти є взаємозв'язуючими та взаємодоповнюючими.

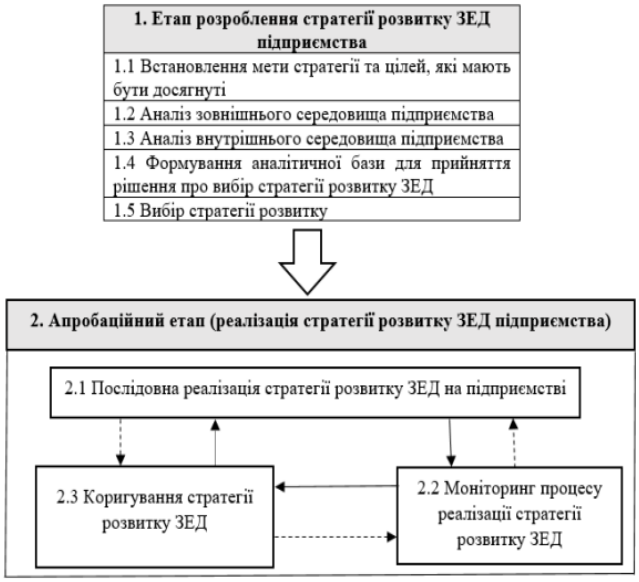


Рис. 3.1 – Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві

Джерело: складено автором

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

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

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

Тепер структуруємо дану проблему. Для цього доцільно використати інструментарій побудови дерева проблем (рис. 3.1).

Отже, була сформована наступна мета розвитку ЗЕД ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР»: максимізація прибутків від зовнішньоекономічої діяльності.

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

1. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. Удосконалення системи оцінювання ефективності участі підприємства в ЗЕЗ.

3. Оптимізація підрозділу, який займається здійсненням експортноімпортних операцій.

4. Розвиток власної системи заготівлі макулатури.

5. Оновлення матеріально-технічної бази.

Таблиця 3.1.

Ідентифікація проблемної ситуації та формулювання проблеми

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

12. Ступінь повноти та достовірності інформації, на підставі якої сформульована проблема	95%

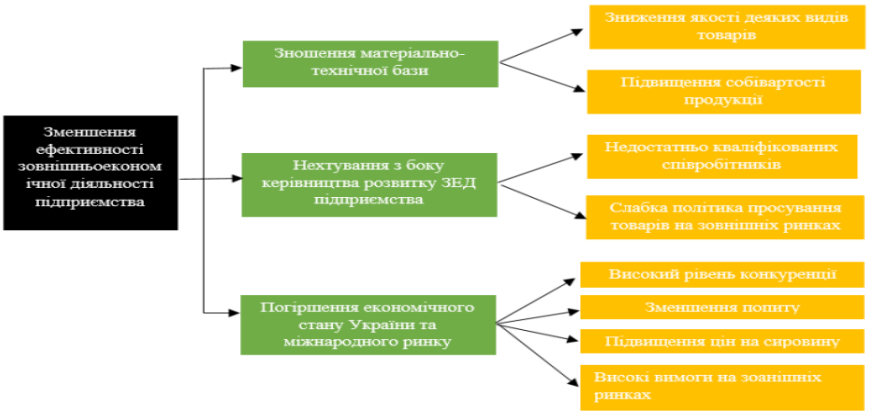


Рис. 3.2 – Структура дерева проблем

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1

Сформулюємо декілька шляхів рішень для досягнення кожної вищеописаної цілі розвитку ЗЕД підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.3.

Шляхи досягнення визначених цілей

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

Розгляд цілі №4 заслуговує окремої уваги, оскільки наші підприємства у більшій мірі закуповують макулатуру за межами України через низький

відсоток сортування вдома у той час, як деякі європейські країни, мають понад 90% переробки відходів. Не продаємо ж майже нічого, якщо не враховувати відходи промисловості. Для порівняння візьмемо інформацію за 2019 рік (макулатура) [58]:

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

82

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

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

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

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

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

Зважаючи на вищенаведена дана ціль є актуальною для ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР», оскільки вирішує відразу декілька задач.

Для аналізу можливості реалізувати стратегічні цілі підприємства необхідно дослідити їхній вплив на SWOT-фактори (див. табл. 3.3).

Цілі слід формувати на основі BSC-концепції, яка вважається найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі компаніями різних форм власності. Її суть полягає у реалізації стратегії суб'єкта господарювання завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Метою BSC-концепції є забезпечення повного розуміння основних дій всіма підрозділами підприємства для досягнення стратегічних цілей [6].

Таблиця 3.3.

Вплив стратегічних цілей підприємства на SWOT-фактори

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

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

1) фінанси;

2) клієнти;

3) внутрішні бізнес-процеси;

4) навчання та розвиток [6].

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

1) показники продукції;

2) показники фінансової стійкості;

3) показники виробничої стійкості;

4) техніко-технологічні показники;

5) показники рентабельності;

6) показники соціальної стійкості;

7) показники забезпечення інформацією [29].

Усі вони були проаналізовані у попердніх підрозділах і відповідно до яких був описаний теперішній стан та перспективи розвитку ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР».

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

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

85

Отже, ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» повинно шукати додаткові можливості для виробництва нових видів продукції в межах виробництва, що існує або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов’язана з вже існуючим виробництвом, або

розширення фірми за рахунок виробництва нових виробів, які технологічно не пов’язані з тими, що вже виробляються.

Таким чином, доцільно зауважити, що ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» повинен звернути увагу на стратегії зростання, диверсифікації та маркетингову.

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

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

Для покращення уже наявного експорту паперової продукції необхідно:

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни

Вторгнення Росії в Україну мало руйнівні наслідки для народу України.Наслідки війни поставили під загрозу відновлення світової економіки після пандемії COVID-19 і змінюють і порушують глобальні ланцюжки поставок, що має наслідки для продовольчої безпеки, енергетики та інших критичних секторів.Війна також привернула увагу до ролі підприємств, що працюють у регіоні, які стикаються з підвищеними проблемами у підтримці відповідальної ділової поведінкив умовах високого ризику.

Війна приходить у важкий для світової економіки момент. Відновлення від рецесія, спричинена пандемією, сповільнюється через триваючі спалахи COVID-19 та зменшення підтримки політики. Інфляція зростає в багатьох країнах, і значних розмірів економіки підвищують процентні ставки, щоб панувати над ними. Збої у світовій торгівлі та інвестиціях стримає зростання в країнах, що розвиваються, і посилить ціновий тиск, особливо якщо уряди запровадити торговельні обмеження, щоб захистити свою економіку. Після неспровокованого та невиправданого вторгнення Росії в Україну та блокади українських морських портів Україна не може експортувати свою продукцію в країни призначення по всьому світу звичайними маршрутами. Така ситуація загрожує глобальній продовольчій безпеці.

Таким чином, для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» необхідно:

1) розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності;

2) удосконалення структури управління;

3) суттєве збільшення обсягу реалізації палива;

4) збільшення частки ринку;

5) пошук нових постачальників.

Найважливішим із них, на наш погляд, є розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на довгострокову (10-15 років) та середньострокову (5-7 років) перспективу.

Стратегія підприємства – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей. Сутність вироблення та реалізації полягає в тому, щоб вибрати потрібний напрямок розвитку з численних альтернатив та направити виробничо-господарську діяльність обраним шляхом.

Система стратегічного управління, що називається передбачає:

- Виділення ресурсів під стратегічні цілі незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; - Створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;
- Оцінку та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників за рівнем досягнення стратегічних цілей.

Сьогодні все більш очевидним стає те, що основною особливістю систем управління ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» в умовах конкуренції є його орієнтація на довгострокову перспективу, тобто управління проведенням досліджень, диверсифікацією операцій, інноваційною діяльністю та максимальне використання творчої активності персоналу. Досвід розвинених країн показує, що ефективне вирішення всіх перерахованих завдань неможливе без стратегічного управління.

Для визначені перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності необхідно визначити вплив та можливості внутрішнього середовища на подальший розвиток.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» свідчить, що підприємство має такі сильні сторони як;

- потужний виробничий потенціал; - наявність висококваліфікованих кадрів;

- великий досвід організації реалізації палива.

До слабких сторін підприємства слід віднести: - нестабільне фінансове становище підприємства останніми роками;

- відсутність великої практики в умовах конкуренції.

Можливими загрозами для ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР» у разі суттєвого розширення зовнішньоекономічної діяльності можуть стати:

- негативний вплив світових економічних криз на результати фінансово-господарської діяльності. - війна на території України;

- можливі фінансово-економічні втрати, пов'язані з нестабільністю законодавства та недостатньою правовою захищеністю; - втрата постачальника.

Першочерговим завданням підприємства є розширення та подальше утримання сегментів існуючих ринків. Говорячи про зміни у внутрішньому середовищі підприємства, необхідно мати на увазі, що зміни повинні йти паралельно на двох рівнях – на рівні керівництва підприємства та на рівні керівників середньої та нижчої ланки. На рівні керівництва підприємства необхідні:

1) ввести до його складу керівників служб, пов'язаних з маркетингом та збутом продукції, причому ці служби повинні зайняти домінуюче місце в організації підприємства;

2) різко посилити сприйнятливість до нових способів управління, організації виробництва та збуту продукції;

3) сформувати атмосферу творчості, пошуку, ініціативи.

На рівні керівників середньої та нижчої ланки необхідно:

1) створити систему перепідготовки кадрів з орієнтацією на ринкові методи керування (менеджерського типу);

2) сформулювати посадові інструкції з чітким зазначенням їх прав та обов'язків;

3) відпрацювати систему ротації керівних кадрів, передбачивши не лише підвищення на посаді за ініціативну роботу, а й зниження за безініціативну роботу та некомпетентність;

4) сформулювати систему оперативного інформування керівників середньої ланки про зміни у стратегії та тактиці підприємства.

З вищевикладеного, пропонується запровадити на підприємстві оцінку вибору постачальників у вигляді індивідуального рейтингу. Визначаються необхідні критерії вибору постачальника, відповідно до яких оцінюватиметься:

- час виконання поставок;
- надійність доставки;
- альтернативні методи оплати;
- якість товару;
- фінансовий стан постачальника.

Отже, повномасштабне вторгнення впливає не лише на ВВП України, а й на країни партнери.

Інші країни ще не в повній мірі відчувають, але якщо повномасштабне вторгнення продовжиться, то.

Крім жахливої гуманітарної кризи та геополітичної нестабільності, які спричинила війна, економічну активність було значно обмежено.

Незважаючи на те, що ситуація швидко розвивається, а короткострокові та довгострокові прогнози впливу підлягають перегляду, криза, безсумнівно, змінила ринкове середовище в Україні. Хоча економічна ситуація, швидше за все, стабілізується та відновиться в міру подолання кризи, ерозія виробничих потужностей залишається перешкодою для майбутнього зростання.

У короткостроковій перспективі відбулося різке скорочення пропозиції робочої сили, оскільки більше третини населення було переміщено через війну.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній випускній роботі нами обґрунтовані теоретичні та методичні положення, а також зроблено практичні рекомендації щодо ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «УКРАЇНСЬКИЙ ПАПІР».

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

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

Встановлено, що успішна підприємницька діяльність на міжнародному ринку це насамперед вірно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення та дасть можливість отримати надприбуток. У зв’язку з такою об’єктивною необхідністю, перед керівництвом підприємства, постає питання

про необхідність розробки комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, котра б дала позитивний результат діяльності на міжнародному ринку. Сучасне ведення підприємницької діяльності на зовнішньому ринку вимагає застосування нових методів проведення зовнішньоекономічної діяльності, та забезпечення її ефективного управління.

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

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

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, то підприємство поставляє свою продукцію в такі країни, як Молдова (з нею проводиться найбільше операцій, і як наслідок отримується найбільший дохід (50000 тис. грн, 50% від усього експортного доходу)), Азербайджан (2500 тис. грн, 25%), Словенія (1400 тис. грн, 14%), Нідерланди (1000 тис. грн, 10%) та Естонія (100 тис. грн, 1%). Обсяг

експорту в загальній виручці становить приблизно 1%. Це говорить про те, що підприємство орієнтоване саме на внутрішній ринок.

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

Відповідає за здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві відокремлений підрозділ.

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

В Україні у період 2021-2023р.р. скоротилось виробництво основної продукції паперово-целюлозної галузі. Серед причин – зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників порівняно з імпортерами через високий знос обладнання, використання застарілих технологій, відсутність власного капіталу для модернізації систем та дефіцит сировини.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Ю. А. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Вип. 1. С. 70-82.

2. Бортнікова М. Г. Формування концептуальної моделі управління фінансовими ресурсами підприємства у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10(1). С. 9-12.

3. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 1. С. 146-159.

4. Воронкова А.Е. Оцінка дії механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецьк : ДЕГІ, 2009. Вип. 1(28). С. 199-202.

5. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортної діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 20. частина 1. 2018. С. 122- 125.

6. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції Інноваційна економіка. 2021. № 1-2. С. 68-73.

7. Горященко Ю. Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств Молодий вчений. 2021. № 3(2). С. 345-350.

8. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підруч. 5- те вид., перероб. та допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.

9. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств : навч. посіб. для студ. Вузів. К. : ЦУЛ, 2004. 247 с.

10. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник Київ.: Знання, 2006. 462 с.

11. Жигалкевич Ж.М., Станіславський О.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах Євроінтеграції. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. No 16. С. 116–123.

12. Залізнюк В. П. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2 (9). 2015. С. 91–96.

13. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. за ред. О. В. Шкурупій. К. : Центр учбової літератури, 2012. 112-114 с.

14. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. No 6. С. 23–29.

15. Євтушенко В. А. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку Бізнес Інформ. 2021. № 6. С. 38-43.

16. Кахович Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність як рушійна сила створення спільних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 18. С. 45–47.

17. Коломієць Ігор Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізаії. НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л., 2004. 246 с.

18. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств україни «Young Scientist». 2016. С. 55–59.

19. Козак Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. Одес. нац. політехн. ун-т 4-те вид., перероб. та доп. Київ : Освіта України, 2016. 272 с.

20. Котиш О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.

21. Крупка Ю.М. Правові основи підприємницької діяльності: навчальний посібник Київ.: Юрінком Інтер. 2008. 480 с.

22. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч.посібник. Київ: Ніка – Центр, 2002. 216 с.

23. Ковальчук Ю. А. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність Молодий вчений. 2020. № 12(2). С. 132-134.

24. Ковтун Е. О. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № С. 197-202.

25. Комарецька П.В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем”: частина друга Вип. № 630, 2004. Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразина 2004. С.163-166.

26. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 78-83.

27. Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2019. № 11. С. 147-151.

28. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с.

29. Морозова І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Приазовський економічний вісник. 2019. № 6. С. 17–23.

30. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельниц., 2009. 20 с.

31. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортноімпортної діяльності підприємства Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 2, том 1. 235 с. С. 71 – 77.

32. Наумов М. С. Конспект лекцій з дисципліни «Зовнішньоекономічна діяльність» (для студентів 3 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140103 Туризм) ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.

33. Одіжинська В.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств на ринку виробництва меблів. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль: ТНЕУ. 2019.С. 85-86.

34. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/4.pdf.

35. Офіційний сайт компанії ТОВ «Бізнес Оіл Груп» URL: https://b-o-g.kiev.ua/set-azs/.

36. Пан М.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій “ Економіка підприємства”. Харків: ХНАМГ, 2008. 158 с.

37. Пробоїв О. А. Зовнішньоторговельна діяльність вітчизняних підприємств у регіональному контексті в рамках співпраці з країнами ЄС Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 142-151.

38. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. Вип. № 11, 2008. Київ : НДЕІ МЕУ. 2008. С.43-46.

39. Пузирьова П.В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств в Україні Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 10. С. 131-134.

40. Свідерська А.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства: дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Хмельницький, 2016. 290 с.

41. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. – Тернопіль, 2017. 137 с.

42. Чмут А. В. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств Херсонської області: економіко-статистичний аналіз Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 152-158.

43. Шарко Є. І. Підвищення ефективності діяльності малого підприємства шляхом оптимізації оподаткування та залучення зовнішнього аудиту Креативний простір. 2021. № 5. С. 33-34.

44. Швайко М. Л. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи Економіка та держава. 2021. № 6. С. 118-123.

45. Шталь Т. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 21-27.