МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА (УНУС)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2024_ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____НаталіяВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДП «УМАНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент ІІ курсу, 21м-з групи спеціальності 073 «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»)
МАНЯК Олег Ігорович
Керівник: д.е.н., професор
Інна Миколаївна НОВАК

Умань – 2024

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП…….	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИКІВ ЛІСОПРОДУКЦІЇ…….	9
1.1. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств виробників лісопродукціїта її особливості ……	9
1.2. Нормативна база регулювання господарської діяльності підприємств лісової галузі України. ……..	14
1.3. Методологія оцінки ефективності експортної діяльності при виході підприємства на зовнішні ринки……..	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮЛІСОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….	26
2.1. Дослідження потенціалу державних лісопромислових підприємств області…….	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика ДП «Уманське лісове господарство» Черкаської області …….. …… ….	34
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Уманське лісове господарство»…….….	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ДП «УМАНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ…….....	57
3.1. Перспективні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності лісопромислових підприємств …….	57
3.2. Впровадження нового продукту для підвищення конкурентоспроможності ДП «Уманське лісове господарство» на зовнішньому ринку …….. ……. ……..	65
3.3. Оптимальне планування виробництва пиломатеріалів для забезпеч бізнес-проекту «виготовлення зрубів» у ДП «Уманське лісове господарство»……..…….	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……..	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……	85

ВСТУП

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. У сучасному світі чіткіше простежується тенденція до інтеграції в міжнародний економічний простір. Доказом цього є тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної торгівлі. Ринкові перетворення в економіці диктують важливість ведення зовнішньоекономічної діяльності як передумови швидкого розвитку країни.

Проблемам розвитку зовнішньоторговельної політики та її впливу на інтеграційний розвиток країн присвячені праці таких зарубіжних учених, як: Дж. Брандер, Дж. Вінер, Р. Джонс, Д. Кісінг, С. Ліндер, Х. Ліннеманна,Дж. Мід, К. Мілнер, Б. Спенсер. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти ведення зовнішньоекономічної діяльності досліджували наступні вітчизняні науковці: В.Р. Андрійчук, І.М. Багрова, Н.Г. Бойцун,Ю.В. Василенко, Ю.М. Гончаров, О.Б. Денисюк, О.А. Кириченко, М.В. Куденко, Д.В. Лук'яненко, Ю.А. Пахомова, О.Г. Воронков та ін.

Однак рівень дослідження цієї важливої і дуже складної діяльності, яка б ураховувала особливості економіки України ще недостатній. Аналіз праць вказаних вчених дозволив оцінити проблеми ведення зовнішньоекономічної діяльності в міжнародному середовищі та зробити висновок, що існують актуальні задачі в сфері експорту, які потребують вирішення та вдосконалення.

Метою роботи є вивчення сучасного стану і розробка напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю лісопромислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

– узагальнити теоретичні положення ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств виробників лісопродукції;

– виявити основні проблеми управління експортної діяльності лісогосподарських підприємств;

– дослідити світовий досвід зовнішньоторговельної діяльності лісопромислових підприємств

проаналізувати стан і спрогнозувати перспективи розвитку експортної діяльності лісогосподарських підприємств України.

Об'єктом дослідження є державне підприємство «Уманське лісове господарство» Черкаської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності лісогосподарських підприємств України.

При написанні магістерської роботи були використані наступні методи аналізу: діалектичний,розрахунково-аналітичний, математико-економічний, матричний та графічний підходи.

Під час написання роботи джерелами інформації були законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання зовнішньоекономічної діяльності, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, монографії, статті, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем розвитку і ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності, річні звіти та первинні документи бухгалтерської звітності підприємства. При інтерпретації одержаних даних і формуванні висновків використовувався ситуаційний та системний підходи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх використання дозволить у перспективі вдосконалити ведення та управління експортної діяльності підприємства, збільшити обсяги реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, освоїти нові види зовнішньоекономічних зв'язків, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності та ділової репутації господарства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ВИРОБНИКІВ ЛІСОПРОДУКЦІЇ

1.1. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств виробників лісопродукціїта її особливості

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юнктурі та правовому середовищі країни. Новий етап входження у світове господарство вимагає вагомих зусиль як від окремих підприємств, так і від держави в цілому. Від цього буде залежати не лише динаміка зовнішньої торгівлі, а насамперед, можливість подальшого економічного та соціального розвитку країни.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку України, у тому числі й національних підприємств, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці і а різноманітних формах міжнародного бізнесу, і навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни.

Новий етап входження у світове господарство вимагає вагомих зусиль як від окремих підприємств, так і від держави в цілому. Від цього буде залежати не лише динаміка зовнішньої торгівлі, а насамперед, можливість подальшого економічного та соціального розвитку держави.

Перехід до ринкової економіки в Україні зумовив зняття обмежень на здійснення зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на лібералізацію міжнародних економічних відносин для українських підприємств вперше відкрилися новітні підходи у врегулюванні організації інтеграційних процесів, а для держави – необхідність розробки і пошуку наукових засад організації процесу виходу у світове співтовариство. Адже ринок розвивається разом із

суспільством, яке може створити сприятливі умови для розвитку ринкових відносин, або не перешкоджати їх розвитку [21].

Головним завданням зовнішньоекономічної політики країни є створення сприятливих зовнішньоекономічних умов для розширеного відтворення економіки, розробка механізмів її модернізації, обмін досягненнями науково-технічного прогресу з іншими країнами [54].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю можна визначити як сукупність виробничо-господарських, операційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов’язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях [50].

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зазначено, що: зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності заснована на їх взаємовідносинах як на території України, так і за її межами [1, 2]. Тому виникає необхідність державного регулювання. Державне управління зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою певних методів (рис. 1.1).

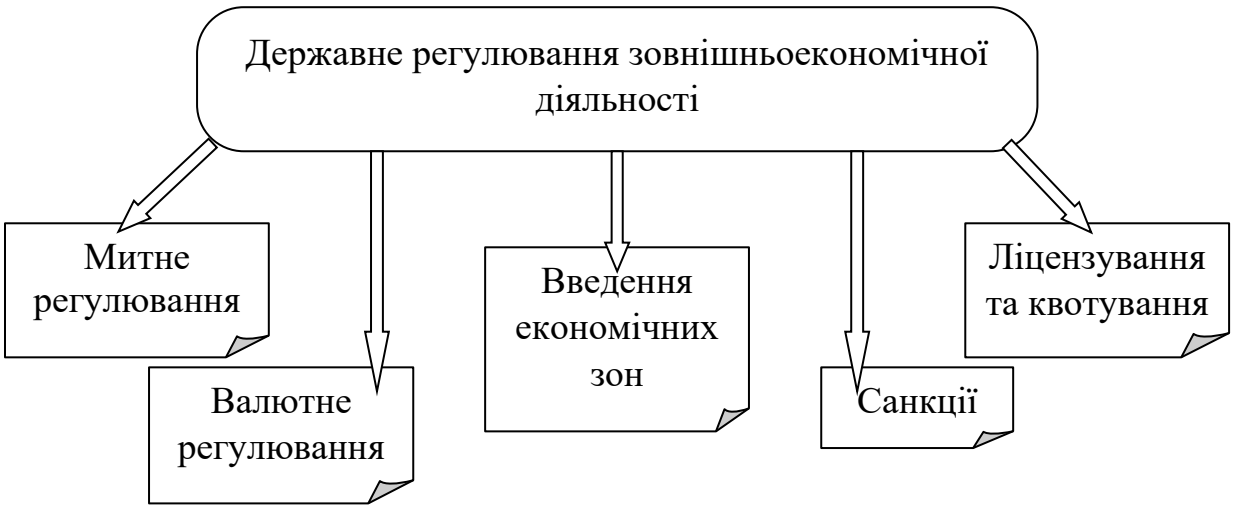


Рис. 1.1. Методи здійснення державного управління зовнішньоекономічної діяльності в Україні*

***** сформовано актором на основі джерел** [1, 2, 50]

Зовнішньоекономічна діяльність в Україні регулюється законами України, актами тарифного та нетарифного регулювання, які видаються

державними органами в межах чинного законодавства, Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів, рішеннями недержавних органів управління економікою та іншими нормативними актами.

Підвищити ефективність державного управління зовнішньоекономічних торговельних зв'язків України можна за допомогою створення сприятливих умов для раціонального розвитку експортного потенціалу, залучення інвестицій, впровадження інноваційних процесів і наукоємних технологій. Для цього доцільно активізувати маркетингову політику, інтенсифікувати зовнішньоекономічну діяльність через новітні підходи до виставкових заходів як в країні, так і закордоном, забезпечити державну підтримку експортоспроможних галузей народного господарства [12].

Економічне зростання країни неможливе без глибокого проникнення у міжнародні відносини. Для інтеграції економіки у світовий економічний простір Україна має оволодіти часткою світового ринку, яка відповідає можливостям її природно-економічного і науково-технічного потенціалу. Це створить додаткові можливості для інтеграції її експортоспроможних підприємств у відкриту ринкову систему глобалізації зовнішньоторговельних зв'язків [9].

Включення України в міжнародний розподіл праці пов'язане з необхідністю проходження складного шляху перебудови власних виробничих і організаційних структур та регулюючих механізмів державного впливу. Україна має великі запаси кориснихкопалин і вигіднетериторіальнерозташування. Отже, для становленнякраїни як процвітаючоїдержавиіснуютьвсіпередумови (рис. 1.2).

Але незважаючи на значний потенціал країни в сфері зовнішньоекономічної діяльності, існує ряд проблем, що гальмують її розвиток, серед яких:

1. конкурентоздатність вітчизняної продукції на міжнародних ринках;

2. захист внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції;

3. управління та регулювання структури експорту-імпорту аграрної продукції;

4. низький рівень державної підтримки лісопромислового комплексу.

Основною проблемою розвитку зовнішньоекономічної діяльності лісопромислових підприємств є недосконалі методи управління експортною діяльністю на зовнішньому ринку. Прагнучи підвищити показники конкурентоспроможності, українським виробникам необхідно приділити особливу увагу методам управління якістю своєї продукції та ефективності її виробництва. Слід пам'ятати, що зовнішній ринок розвивається дуже швидко та має постійно зростаючий рівень конкуренції, тому вітчизняним підприємствам з метою завоювання своєї ніші закордоном потрібно активно та безперервно нарощувати свою конкурентоспроможність [27].



Рис. 1.2. Передумови України для участі в процесах міжнародного поділу праці[17]

На зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів лісопромислової галузі впливає ряд негативних явищ, таких як:

Низька ефективність функціонування лісопромислової галузі порівняно з іншими країнами;

Невідповідність структури українського експорту попиту інших країн на продукцію лісокористування;

Недотримання переважною більшістю підприємств міжнародних вимог виробництва продукції;

Низька якість продукції внаслідок того, що її виробляють переважно дрібні приватні підприємства, що, в свою чергу, обмежені в свої фінансових та інформаційних ресурсах;

Низький рівень сертифікації лісопромислової продукції [46].

Щоб позбутися негативного впливу цих явищ, необхідно розробити управлінські заходи державного регулювання лісопромислової сфери. Головною метою державної політики в ній є розбудова стабільного, експортоорієнтованого та конкурентоспроможного сектора економіки на зовнішніх ринках і створення для цього відповідних організаційно-економічних умов.

Для створення сучасного конкурентоздатного лісопромислового виробництва в Україні доцільно створити хоча б в кількох регіонах країни лісопереробні технополіси, що дозволили б децентралізувати переробний науково-технічний потенціал, об’єднали підприємства переробного комплексу різних форм власності та науково-дослідні інститути з метою ефективного співробітництва. Переорієнтація управління з виробництва та експорту сировини на готову продукцію високої якості. Врахування світового досвіду виходу на міжнародні ринки. Все це та комплекс інших управлінських заходів дозволить збільшити обсяги та вартість експортної діяльності.

Можливими напрямами удосконалення управління експортною діяльністю українських лісопереробних підприємств є:

Врегулювання відповідності вітчизняних стандартів на продукціюлісопромислового комплексу вимогам стандартів Європейського Союзу;

Налагодження сучасної інфраструктури лісопромислового ринку;

Збільшення експортного потенціалу вітчизняних лісогосподарських підприємств шляхом сприяння і впровадження систем управління якістю;

Поліпшення взаємозв’язків українських лісопереробних підприємств;

Налагодження співпраці підприємств лісопромислового комплексу з науко-дослідними установами;

Покращення репутації України на міжнародному ринку як виробника екологічно чистої і безпечної продукції;

Організація міжнародних виставок, ярмарок, конференцій на території нашої країни та сприяння участі вітчизняних суб'єктів лісового господарювання у таких заходах закордоном;

Збільшення обсягів державного фінансування наукових розробок в лісопереробній сфері [54].

Світове співтовариство визнає українські підприємства лісопромислового комплексу такими, що мають реальні перспективи завоювання значного сегменту міжнародного ринку лісопромислової продукції. Саме тому український Уряд сьогодні повинен розробити таку державну політику розвитку лісової галузі, економіко-правові, фінансові, адміністративні заходи, які б реально забезпечили ефективні структурні перетворення лісопромислового виробництва з урахуванням як національних, так і міжнародних аспектів.

Таким чином, удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних лісогосподарських підприємств направлене на підвищення інтеграції суб'єктів даного ринку, якості, та переходу від сировинного сегменту до готової продукції, дозволить значно збільшити зовнішню частку ринку вітчизняних підприємств, що позначиться на зростанні вартості експортної діяльності. Досягнення визначеної мети стане можливим завдяки запровадженню у практику основ міжнародного маркетингу,налагодженню сучасної інфраструктури лісопромислового ринку та сформованої системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності відповідно до вимог міжнародних ринків.

1.2. Нормативна база регулювання господарськоїдіяльності підприємств лісової галузі України

Основним нормотворчим документом, що регулює діяльність лісової галузі України є Лісовий кодекс України, що прийнятий 21.01.1994 № 3852- XII [2]. Проте, всі нормативно-законодавчі документи, що регулюють діяльність

лісової галузі можна розподілити на дві загальні групи: закони України та підзаконні акти, таб. 1.1.

Таблиця1.1

Класифікаціянормативно-законодавчоїдокументаціївсферірегулюваннядіяльностілісовоїгалузіУкраїни

ЗакониУкраїни	ЛісовийкодексУкраїнивід21.01.1994№3852-XII; ЗемельнийкодексУкраїнивід25.10.2001№2768-IIIрегулюєземельнівідносинипривикористаннілісів, атакожрослинного йтваринногосвіту; ЗаконУкраїниПромисливськегосподарствотаполювання:від22.02.2000№1478-III; Проохоронунавколишньогоприродногосередовища :ЗаконУкраїнивід25.06.1991№1264-XIIщодозбереженняйвідтворенніслісів; ЗаконУкраїниПротваринний світ: від13.12.2001№2894-III; Проорендуземлі:ЗаконУкраїнивід06.10.1998 №161-XIV; Продержавнийзахистпрацівниківсудуіправоохоронних органів:ЗаконУкраїнивід23.12.1993 №3781-XII; Прооцінкувпливунадовкілля:ЗаконУкраїнивід23.05.2017 №2059-VIII; ЗаконУкраїниПроприродно-заповіднийфондУкраїни:від16.06.1992№2456-XII;
Підзаконніакти	Державнастратегіяуправліннялісами Україні до 2035 року (постанова КМУ від 7 вересня 2022 р. №1003); “Деякіпитанняреформуванняуправліннялісовоїгалузі”(постановаКМУвід29грудня2021р. №1777-р); ПрозатвердженняСанітарнихправил:ПостановаКМУвід27.07.1995№555; ПрозатвердженняПравилвідтворенніслісів:ПостановаКМУ;Правилавід01.03.2007 №303; ПостановаКМУ“Проврегулюванняпитаньщодоспеціальноговикористаннялісовихресурсів”, від23.05.2007№761; Прозатвердженнятаксдляобчисленнярозмірушкоди,заподіяноїлісу:ПостановаКМУ;Порядоквід23.07.2008№665; ПостановаКМУ“Пророзмірита Порядоквизначеннявтратсільськогосподарськогоілісогосподарськоговиробництва”,від17.11.1997 №1279; Прозатвердженнятаксдляобчисленнярозмірушкоди,заподіяноїпорушеннямзаконодавствапроПЗФ ПостановаКМУ від24.07.2013№541; ПрозатвердженняПорядкуподілулісівнакатегоріїтавиділенняособливозахиснихлісовихділянок:ПостановаКМУ від16.05.2007№733; Постанова КМУ “ПрозатвердженняПравилполіпшеннякісногоскладулісів”, від12.05.2007 №724; ПрозатвердженняПоложенняпродержавнулісовуохорону:ПостановаКМУ;Положеннявід16.09.2009№976; ПостановаКМУ“ПрозатвердженняПорядкуведеннядержавноголісовогокадаструтаоблікулісів”,від20.06.2007№848; ПрозатвердженняПравилрубокголовногокористування:НаказДержкомлісгоспУкраїни від23.12.2009№364; ПрозатвердженняПравилпожежноїбезпекивлісахУкраїни:НаказДержкомлісгоспуУкраїниві д27.12.2004№278; ПостановаКМУ“ПрозатвердженняПорядкузаготівлідругорядних лісовихматеріалівіздійсненняпобічнихпобічнихлісовихкористувань в лісах України”, від 23.04.1996 №449; ПрозатвердженняІнструкціїпропорядокпогодженнятазатвердженнярозрахунковихлісосік:Наказ;МінприродиУкраїнивід05.02.2007№38;

На сучасному етапі в Україні керівний стратегічний документ державної лісової політики це Державна стратегія управління лісами України до 2035 року (постанова КМУ від 7 вересня 2022 р. № 1003) та “Деякі питання реформування управління лісової галузі” (постанова КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1777-р). У Міндовкілля на постійній основі працює робоча група з розробки та вдосконалення державної стратегії управління лісами до 2035 року. Ця група була створена згідно наказу Міндовкілля від 15 липня 2020 року.

В розрізі відсутності саме стратегічних документів розвитку було досліджено питання стратегування в Україні, а саме досліджено відповідальний орган за цю процедуру. На сьогодні в Україні відсутнє чітке правове визначення системи ієрархії стратегічних документів не лише Державної лісової політики, а й загалом по країні в різних сферах. Це загальна проблема, яка звичайно відображається на плануванні лісової політики.

Якщо проаналізувати положення чинного законодавства України, то можна побачити наступні шляхи та способи стратегування, які передбачені діючим законодавством:

визначеннязасаддержавноїлісовоїполітикиусферілісовихвідносин.Ця компетенція закріплена за Верховною Радою України, про що свідчить іКонституціяУкраїни і Лісовий кодексУкраїни.

затвердженнязагальнодержавнихпрограмзохоронийзахистувикористанняй відтвореннялісів.ЦетаксамокомпетенціяВерховноїРади.

визначення пріоритетних напрямів та стратегії розвитку у сфері лісових відносин з урахуванням особливостей сьогодення. Таке повноваження закріплено за Міндовкіллям України і у чинному законодавстві також ще визначається, що Міндовкілля здійснює формування державної лісової політики.

затвердження державних програм з охорони захисту, використання тавідтвореннядержавнихлісів.ТакеповноваженнязакріпленозаурядомУкраїни.

Якщо розглядати повноваження щодо формування державної лісової політики на рівні органів виконавчої влади, зокрема певних секторних міністерств та інших центральних органів державної виконавчої влади, таких як Міндовкілля, Державне агентство лісових ресурсів та Державної екологічної

інспекції, то безпосередньо повноваження щодо формування державної лісової політики закріплено за Міндовкілля, що законодавчо виписано у Положенні про даний орган [37].

Однак неможливо не звернути увагу на те, що дуже велике занепокоєння викликає той факт, що Міндовкілля дуже часто проходить процеси реорганізації, а це відповідно тягне за собою зміну організаційної структури міністерства, прийняття нового Положення, відповідні нові кадрові призначення.

Необхідно зазначити в контексті формування державної лісовоїполітики,окремийневеликийфакт,якийсвідчитьпроте,щоколивідбуваютьс яякісьструктурно-
організаційнізміни,тослідпереглядатиположеннячинногозаконодавстваіудоскон алювати–приводитиувідповідністьдотихзмін,які відбулися.

Асаме,повноваженняформуватиівпевнихаспектахреалізовуватидержавнуп олітикубулизакріпленізаМіндовкілля,раніше АПК.ІзаМіндовкіллятаксамозакріп леноповноваженняформуватидержавнуполітикув сфері охорони навколишнього природнього середовища – теж безпосередняіважливафункція, табл.1.2.

Таблиця1.2

РозподілповноваженьміжМіндовкілля,ДАЛРУтаДЕІщодоформуваннялісов оїполітики

Центральніорганивиконавчоївлади	ПовноваженняЦОВЩодоформуваннялісовоїполітики	
	Формування лісової політики	Внесенняпропозицій щодозабезпеченняформуваннялісов оїполітики
Міндовкілля України	X	
ДАЛРУ		X
ДЕІУкраїни		X (у сферіохоронинавколишньогоприродногосередовища,ра ціональноговикористання,відтворенняіохорониприродн их ресурсів,ут.ч.участиніздійсненнядержавногонаглядуз авикористанням,охороноюта відтвореннямлісів)

Однак, у Лісовому кодексі України зазначено, що коли розробляютьсянормативно-

правовіакти,яківизначаютьумовиведеннялісовогогосподарства, якісні та кількісні показники оцінки діяльності в цій галузі, тотакінормативно-правовіактиповиннібутизатвердженівустановленомупорядку відповідним центральним органом виконавчої влади, який формуєдержавнуполітикувсферілісовогогосподарства,тобтонаразіцеМіндовкілля,запогодженнямзвідповіднимцентральниморганомвиконавчоївлади,щозабезпечуєформуваннядержавноїполітикиусферіохоронинавколишнього природнього середовища, органом якого знову ж виступаєМіндовкілля.ТобтоспостерігаєтьсятакасобінеузгодженістьфункційвпроцесіякихМіндовкіллясамесобоюкерує,контролюєйорганізує[2].

Усунення даного непорозуміння можливо зміною до законодавства у відповідності до підзаконного акту «Порядок взаємодії Міністерства екології та природних ресурсів України з центральними органами виконавчої влади, діяльність яких спрямовується й координується КМУ через міністра екології та природних ресурсів України». В цьому документі вже визначається порядок підготовки нормативно-правових актів, але не передбачено погодження Міндовкіллям проектів власних нормативно-правових актів, які були підготовані будь-якими центральними органами виконавчої влади перед тим,як їх затверджувати. Це свідчить про те, що відбуваються певні зміни і Лісовий кодекс, і інші акти законодавства повинні переглядатися й удосконалюватися відповідно до змін, що відбуваються.

Стосовно реалізації державної лісової політики, що має бути відображена також в нормативно-законодавчих актах, необхідно зазначити, що згідно законодавства України функції з реалізації державної політики у сфері лісових відносин покладені на Кабінет Міністрів України, на Державне агентство лісових ресурсів України, а також, в певних частинах, на Міністерство захисту довкілля та охорони природних ресурсів України. Тут також необхідно розглянути перетинання повноважень в лісових відносинах в окремих сферах між такими органами як Державне агентство лісових ресурсів України і Міндовкілля України. Зокрема, це стосується повноважень, що відображають затвердження нормативів спеціального використання природних рослинних

ресурсів та розрахункових лісосік, це питання які стосуються погодження матеріалів лісовпорядкування, повноваження в частині погодження рішень обласних державних адміністрацій про надання лісів у постійне користування і це повноваження Держлісагентства та Мінприроди, які стосуються здійснення погоджень рішень про встановлення ліміту використання лісових ресурсів під час здійснення побічних лісових користувань та лісових ресурсів під час заготівлі другорядних лісових матеріалів. Крім того, доцільно проаналізувати як у чинному законодавстві регулюються повноваження за Міндовкілля і за ДАЛРУ в частині погодження розподілу лісів на категорії та виділення особливо захисних лісових ділянок [7].

В результаті порівняння цих повноважень, які передбачені зокрема вПоложеннях про ці органи, не було виявлено їх дублювання, однак виявилисяінші законодавчінедоліки:

у Положенні про Держлісагентство не передбачено повноважень зпитаньпогодженнярозрахунковоїлісосіки,хочаціповноваженнязпогодженнязанимзакріпленоуЛісовомукодексіУкраїни,зокремасказано,щорозрахунковалісосіказатверджуєтьсяМіндовкіллязапогодженнямзДержлісагентством[7];

у Положенні про ДАЛРУ та Положенні про його територіальні органинепередбаченоповноваженьізпогодженняпронаданняупостійнекористування лісів, що здійснюється на підставі рішень органів виконавчоївладиабоорганівмісцевогосамоврядування,прийнятихумежахїхповноважень. Таке повноваження за ДАЛРУ закріплено так само в Лісовомукодексі України [11].

Якщо може бути дискусійним питання про те, чи варто відображати в Положенні про Держлісагентство всі випадки різного роду погоджень, які вони здійснюють під час реалізації Державної лісової політики, то по іншим питанням варто звернути увагу й усунити ці законодавчі прогалини й додати повноваження в царині Положень ДАЛРУ та Положення про його територіальні органи, оскільки в цих положеннях не передбачено такі повноваження як: повноваження із внесення до відповідних органів виконавчої влади подання про встановлення лімітів на використання лісових ресурсів під

час здійснення побічних лісових користувань та лісових ресурсів під час заготівлі другорядних лісових матеріалів. Крім того, тут не передбачено повноваження із прийняття рішення про виділення особливо захисних лісових ділянок, хоча про таку компетенцію мова йде у Лісовому кодексі України та в Порядку поділу лісів України на категорії.

Необхідно також зазначити, що не узгоджено Інструкцію про порядок погодження та затвердження розрахункових лісосік з положеннями Лісового кодексу України, а саме у Кодексі передбачено, що саме Міндовкілля затверджує розрахункову лісосіку саме за погодженням із Держлісагентством, а в Інструкції сказано, що Держлісагентство лише розглядає матеріали та подає до міністерства ці пропозиції. Так само неузгодженим є і ще один момент: за Міндовкілля закріплено повноваження здійснювати погодження виділення особливо захисних лісових ділянок, однак у Лісовому кодексі України та спеціальному порядку поділу лісів на категорії таке повноваженнявиділено лише для органу виконавчої влади з питань охорони навколишнього природнього середовища в автономній республіці Крим.

Отже, ці моменти відображають той факт, що чинне законодавство України у сфері лісових відносин є недосконалим за певними моментами застарілим і неузгодженим, а отже назріла дуже актуальна проблема перегляду хоча б базових і основних нормативно-правових актів в цій сфері таких як Лісовий кодекс України і звичайно тих підзаконних нормативно-правових актів, які прийняті на розвиток його положень.

1.3. Методологія оцінки ефективності експортної діяльності при виході підприємства на зовнішні ринки

В умовах ринкової моделі господарювання реалізація економічних інтересів господарюючих суб’єктів як на національному, так і на світовому ринках, є одним з головних завдань побудови ефективної системи економічних

відносин у країні. Важливою умовою успішного функціонування суб’єкта господарювання, основним видом діяльності якого є експортно-імпортні операції, є створення досконалої системи оцінки результатів зовнішньоекономічної діяльності, рівень яких характеризується ефективністю їх здійснення.

Ефективність зовнішньої діяльності являє собою інтегральну систему, яка включає показники участі підприємства у різних формах зовнішньоекономічних зв'язків. Дані показники взаємопов'язані та складають систему індикаторів, які забезпечують безперечну оцінку різноманітних варіантів діяльності підприємства та отримання кінцевого певного економічного результату, який би відображав загальноекономічні інтереси.

Таким чином, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток як національного, так і зовнішнього ринків. Для того, щоб показники ефективності дали можливість обґрунтувати доцільність реалізації тих чи інших зовнішньоекономічних операцій на підприємстві, необхідно правильно визначити критерій ефективності.

Для вимірювання економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства порівнюють економічне вираження результату та витрат на їх здійснення. Розрахунки базуються на загальних методичних положеннях оцінки ефективності економічних операцій та інвестиційних проектів при обґрунтуванні доцільності експортного виробництва, імпорту обладнання, міжнародного науково-технічного обміну, виробничого кооперування тощо. На рівні підприємства модифікованою формою єдиного критерію ефективності (продуктивності) його діяльності може служити максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на вироблену продукцію та оплату праці залежно від кінцевих результатів діяльності.

Критеріями ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності виступають: максимізація економії матеріальних та нематеріальних витрат; максимізація приросту фізичного обсягу доходу; максимізація абсолютного ефекту (чистого доходу) [23].

Виходячи з вище вказаного, можна дати таке визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це ступінь досягнення максимального обсягу чистого прибутку від зовнішньоекономічних операцій за рахунок оптимізації існуючих сукупних витрат на внутрішньому та зовнішньому ринках [23, 24].

Показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна згрупувати у дві великі групи. До першої можна віднести ті, що характеризують величину економічного ефекту від вибраного варіанта зовнішньоекономічної діяльності. Це абсолютні показники ефективності, що визначаються, як різниця між результатом і витратами та порівняльні показники ефективності, які розраховуються, як відношення результату до витрат щодо варіанта зовнішньоекономічних зв'язків.

До другої групи можна віднести показники, що характеризують доцільність участі підприємства у зовнішньоторговельних зв'язках компаній та держави. Це показники локальної ефективності, які розраховуються з використанням чинних внутрішніх цін та загальноекономічної ефективності, які розраховуються на підставі розрахункових цін.

Однією з найбільш поширених зовнішньоторговельних операцій лісопереробних підприємств є здійснення експортної діяльності. Під експортом розуміють продаж товарів національного виробництва іноземним покупцям та вивезення їх за межі митної території країни. Метою підприємства, що виходить на зовнішній ринок є одержання прибутку від реалізації товарів, при цьому даний прибуток повинен бути більшим, ніж у разі реалізації товару на національному ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними. Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їх ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної форми виходу на зовнішній ринок, визначення раціональної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління даним процесом.

Розглянемо методику аналізу ефективності експорту, у якій здійснений огляд загальних теоретичних положень аналізу і запропоновані розрахунки

коефіцієнтів ефективності експорту товарів.

Експортний дохід підприємства від експорту товарів – це валютна виручка, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства. У більшості випадків експортний дохід повинен бути представлений у гривневому еквіваленті, так як це дає можливість зіставити доходи від реалізації товарів як на зовнішньому, так і на національному ринках.

Показник абсолютного ефекту від експортної операції розраховується за такою формулою:

Еабс=ВВекс–ВТекс

(1.1)

де Еабс – абсолютний ефект від експорту;

ВВекс – валютна виручка від експорту товару;

ВТекс – експортні витрати.

Валютна виручка від експорту товару розраховується за формулою:

Ввекс = Q * Це, (1.2)

де Q – обсяги експорту товару;

Це – експортна ціна за одиницю товару.

При експорті товарів до витрат підприємства включається: собівартість експортованого товару; транспортні витрати; витрати з перевантаження; витрати зі зберігання товару; накладні витрати зі страхування; митні платежі при вивезенні товарів за межі митної території України.

У разі митного оподаткуванням при вивезенні товарів за межі митної території країни під час експорту продукції до структури накладних витрат додаються витрати, що пов'язані з нарахуванням митних податків та зборів, які сплачуються при експорті товарів.

Механізм нарахування митного збору за оформлення при експорті товарів має такий вигляд:

СМзб = (Мв * СтМзб): 100%, (1.3)

де СМЗб – сума митного збору;

Мв – митна вартість товару;

Ст МЗб – ставка митного збору.

Експортне мито при вивезенні товарів з території України може нараховуватися двома способами. Якщо експортне мито є специфічним, то механізм нарахування має наступний вигляд:

$$СМ = К * Ст М, \quad (1.4)$$

де СМ – сума мита за специфічною ставкою;

К – фізичний обсяг;

Ст. М – ставка мита (грошова одиниця).

Якщо експортне мито є адвалорним, то механізм нарахування адвалорних платежів такий:

$$СМ = (Мв * Ст М): 100\% \quad (1.5)$$

де СМ –сума мита за адвалорною ставкою;

Мв – митна вартість товару;

Ст М – ставка адвалорного мита.

Для того щоб експорт товару був ефективний, необхідно, щоб дохід перевищував витрати. Природно, що чим вищий цей показник, тим ефективніше розширення експорту розглянутого товару. Однак дана умова не завжди є достатньою.

Експорт товару доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від продажу товару всередині країни. Внутрішній прибуток дорівнює внутрішньому доходу, за винятком собівартості товару. При цьому внутрішній дохід – це виторг від продажу товару, призначеного на експорт, усередині країни.

Для ухвалення рішення про реалізацію товару на зовнішньому ринку існує необхідність розрахунку не тільки абсолютного ефекту, але й відносної ефективності експортної операції:

$$Евідн = ВВекс / ВТекс, \quad (1.6)$$

де ЕВІДН – відносна ефективності експорту товару;

ВВекс – валютна виручка від експорту товару;

ВТекс – валютні витрати при експорті товару.

У даному показнику знаходить кількісне вираження величина валютного виторгу, що підприємство одержує в розрахунку на одиницю витрат при

експорті. Очевидно, що якщо величина показника ЕВІДН > 1, то експорт товару економічно доцільний, а якщо Евідн< 1, то експорт товару приведе до додаткових втрат.

Підприємство, здійснюючи приведену оцінку ефективності експортних операцій має змогу обґрунтувати окремі пропозиції стосовно реалізації товару з метою вибору найбільш оптимальної, коли експорт відповідних товарів для підприємства-виробника є економічно вигідним, функціонування виробництва є раціонально організованим, слід шукати шляхи збільшення експорту даних товарів з врахуванням найбільш вигідних напрямків реалізації.

Визначення економічної ефективності ставить за мету на підставі порівняння можливих варіантів співробітництва із закордонними партнерами сприяти удосконаленню структури експорту, оптимізації управління зовнішньоекономічної діяльності і забезпеченню на цій підставі високоприбуткової роботи підприємства. Ефективність є функцією правильної кон’юнктурно-цінової політики підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЛІСОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Дослідження потенціалу державних лісопромислових підприємств області

В сучасних умовах, коли перед світовою спільнотою постало вирішення глобальних екологічних проблем, міжнародне співробітництво у сфері лісового господарства виходить на новий рівень. Збереження, примноження та відтворення лісових насаджень, як головного чинника екологічної рівноваги на планеті стало спільним завданням для усіх країн світу. Держкомлісгосп України усвідомлює важливість активізації міжнародного співробітництва для вирішення лісівничих проблем країни. Це обумовлено глобальним характером екологічних проблем, суттєвим впливом на ліси транскордонного забруднення атмосфери, стійкими тенденціями глобальної зміни клімату, міжнародними зобов'язаннями України щодо лісів, вигодами від міжнародного обміну досвідом і перевагами залучення іноземної допомоги та інвестицій.

Основу лісопромислового комплексу України становить лісове господарство. Воно вивчає, веде облік і проводить роботу щодо збереження лісів, посилює їхні корисні природні властивості, забезпечує розширене відтворення та поліпшення їхньої якості, підвищення продуктивності, а також сприяє раціональному використанню земельного лісового фонду і невиснажливому користуванню лісом для забезпечення потреб у деревині та іншій лісовій продукції. Основи ведення лісового господарства визначено відповідними законодавчими актами (лісове законодавство, лісовий кодекс України).

Для лісового господарства України характерні захисний та захисно – промисловий напрями ведення. Заготівлю деревини в порядку рубок головного користування проводять у межах розрахункової лісосіки, а при веденні рубок догляду за лісом – виходячи з необхідності поліпшення породного складу та

якості лісів. Лісове господарство України розвинуто переважно в Українських Карпатах, на Поліссі, в Кримських горах, в лісостеповій і частково в степовій зонах. Основні виробничі підприємства лісового господарства – лісгоспи та лісокомбінати.

До складу Черкаського обласного управління лісового та мисливського господарства входять десять державних підприємств, а саме: ДП «Смілянське лісове господарство», ДП «Звенигородське лісове господарство», ДП «Золотонішське лісове господарство», ДП «Смілянське лісове господарство», ДП «Кам'янське лісове господарство», ДП «Корсунь – шевченківське лісове господарство», ДП «Уманське лісове господарство», ДП «Лисянське лісове господарство», ДП «Чигиринське лісове господарство» та ДП «Черкаське лісове господарство» див. рис. 2.1.

Керівництво обласного управління складається з п'яти секторів, а саме сектор кадрів, юридичного забезпечення та управління справами, сектор мисливського господарства, сектор бухгалтерського обліку та звітності, сектор економіки та фінансів, сектор лісових ресурсів, сектор контролю, технічної політики та охорони праці, та одного відділу лісового господарства, охорони і захисту лісу, лісовідновлення та лісорозведення.

На даний час все більшого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність для підприємств, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, покращує фінансове становище підприємства, приносить високі прибутки.

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюються держлісгоспами Черкаської області, є експорт лісопродукції на ринки, таких країн як, Білорусь, Молдова, Ісландія, Румунія, Польща, Литва, Китай, Туреччина.

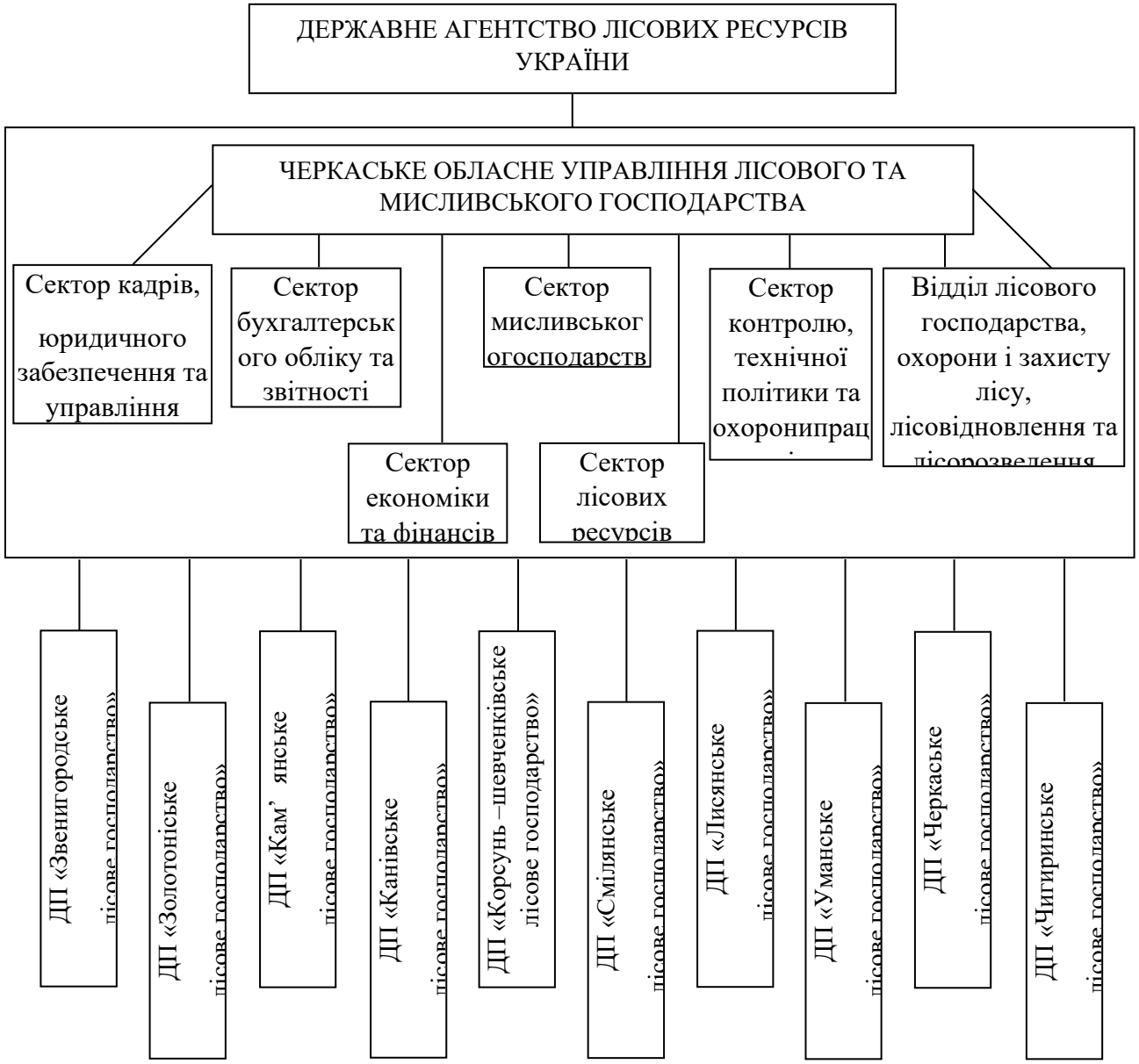


Рис. 2.1. Організаційна структура управління держлісгоспів Черкаської області*

** Розраховано за даними звітності підприємства*

Основні напрями експорту держлісгоспів Черкаської області наведені на рисунку 2.2.

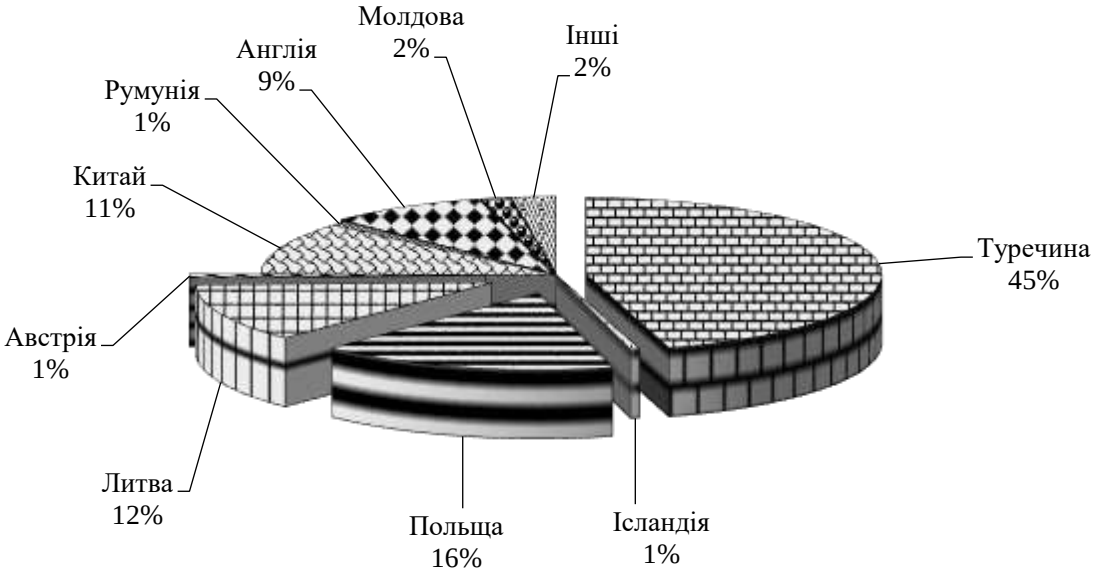


Рис. 2.2. Географічна структура експорту лісопромислових господарств області, 2023 р. *

** Розраховано за даними звітності підприємств*

За даними рисунка можна зробити висновок про розгалужену мережу реалізації, адже за географічним поділом продукція експортується як в країни Європи, так і Азії. Найбільше лісопродукції з Черкаської області експортується до Туреччини (45%), приблизно однакова кількість – до Польщі, Литви, Китаю та Англії. Стосовно Австрії, Молдови, Ісландії, Румунії та інших країн, то їх частка експорту є незначною та становить близько одного відсотка.

Щодо обсягів реалізації, то вони мають не стійкий характер. Динаміку експорту лісопродукції лісопромислових господарств області наведено на рисунку 2.3.

Дані рисунка вказують на те, що у 2020 р. експорт в натуральному вираженні склав 40,1 тис. м. куб., що становило у вартісному вираженні 30,5 млн. грн. В 2021-2022 рр. обсяги поставок зменшилися більш ніж в тричі, внаслідок світової фінансової кризи та падіння попиту на даний вид продукції. Проте 2023 рік характеризується стабілізацією світового ринка, що відобразилося на зростанні показників експорту продукції в області до 86 тис.

м. куб. у натуральному виражені та 43,8 млн. грн. у вартісному, що більш ніж у двічі перевищує рівень 2020 року.

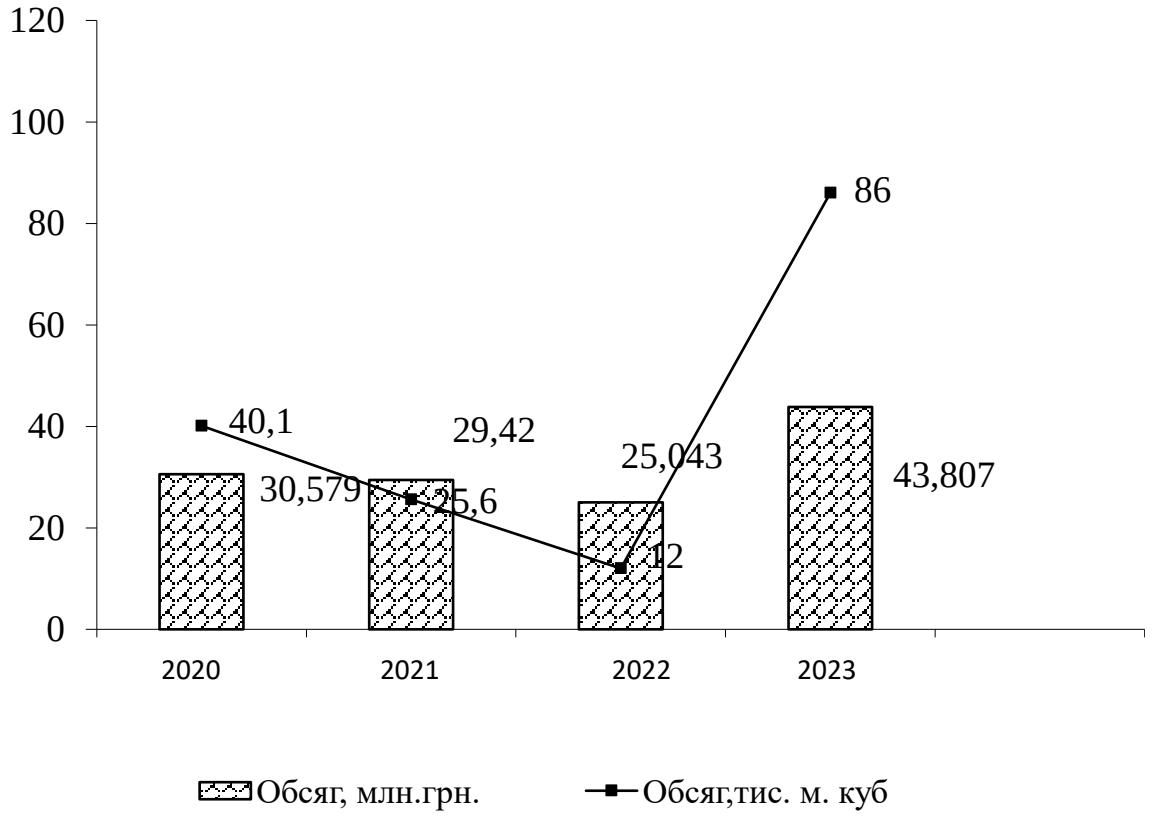


Рис. 2.3. Обсяги експорту лісопромислових підприємств Черкаської області*

** Розраховано за даними звітності підприємств*

За підсумками Черкаського обласного управління лісового та мисливського господарства у 2023 році найкращі економічні показники господарської діяльності отримало ДП «Смілянське лісове господарство»; друге місце – ДП «Звенигородське лісове господарство»; третє місце – ДП «Уманське лісове господарство».

Проаналізуємо діяльність вище вказаних підприємств, а особливо їх зовнішньоекономічний напрямок. Державне підприємство «Смілянське лісове господарство» створене у 1933 р. на базі лісів Смілянського лісництва, яке входило до складу Черкаського лісового господарства.

Нині підприємство розташоване на території трьох адміністративних районів: Смілянського, Городищенського та Корсунь-Шевченківського, загальна площа лісового фонду лісгоспу становить 36,9 тис. га.

До складу ДП «Смілянський лісгосп» входить 6 лісництв: Смілянське, Сунківське, Володимирівське, Будянське, Городищенське, Мліївське, нижній лісосклад та ремонтно-механічні майстерні. Головні лісоутворюючі породи: дуб звичайний, який займає площу 22161 га, та сосна звичайна, площа якої - 4360 га. Загальний запас деревини складає 7515,3 тис. м., а лісосічний фонд становить 31,0 тис. м. у рік.

Зовнішньоекономічна діяльність ДП «Смілянське лісове господарство» здійснюється у формі експорту та імпорту продукції. Питома вага експорту в структурі зовнішньоекономічних операцій становить 97%. Підприємство експортує на зовнішній ринок лісопродукцію в обробленому та необробленому виді, зокрема: дрова, заготовки пиляні, фансировину, паркетні заготовки, будівельний ліс. ДП «Смілянське лісове господарство» на зовнішньому ринку співпрацює з такими країнами як: Туреччина, Болгарія, Ісландія, Англія, Нова Зеландія, Польща, Данія, Німеччина та Кіпр. Динаміка вартісних показників експорту наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка експорту ДП «Смілянське лісове господарство», тис. грн. *

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Прибуток від експорту	8476,8	7223,5	10344,4	122,0
Витрати на експорт	6987,5	7098,5	8446,9	120,8

** Розраховано за даними звітності підприємства*

За даними таблиці видно, що у ДП «Смілянське лісове господарство» щороку збільшується прибуток від експорту, подібну тенденцію мають і витрати на даний вид діяльності, однак темп їх зростання дещо менший.

ДП «Звенигородське лісове господарство» Черкаського обласного управління лісового та мисливського господарства розміщене в південно-західній частині Черкаської області. Підприємство на протязі багатьох років

співпрацює з такими фірмами як: «Алксніс ГмбХ» (Німеччина), «АМК» (Польща). Експортується даним підприємством – паркет, техсировина, фансировина та ламель. Основні показники експортної діяльності ДП «Звенигородське лісове господарство» подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка експортуДП «Звенигородське лісове господарство» *

Показники	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяги експорту, тис. м^3	20,1	23,4	26,0
Вартість експорту тис. дол.	257,8	313,8	393,9
Частка експорту лісопродукції у загальному обсязі виробництва, %	25,6	13,6	16,0

** Розраховано за даними звітності підприємства*

За даними таблиці видно, що обсяги експорту та його вартість за період 2021–2023 рр. у ДП «Звенигородське лісове господарство» збільшуються, у той же час, даний сегмент скоротився на 10% у загальному обсязі виробництва.

Прикладом агропромислового підприємства в Черкаській області, що веде активну та ефективну зовнішньоекономічну діяльність є ДП «Уманське лісове господарство». Щороку господарюючий суб'єкт збільшує обсяг експорту заготовок лісоматеріалів. У товарній структурі, що реалізується на зовнішньому ринку з'явились нові види продукції – будівельний ліс та брус. Найбільший сегмент у структурі експорту належить – дровам технічним, процент яких коливається від 74 % до 85% у 2005 р. і 2022 р. відповідно. 2020 р. відзначається зростанням обсягів експорту по усім видам продукції, а у 2021 р. навпаки відбувся спад. Причиною стали негативні явища у світовій та національній економіці та фінансовій системі.

ДП «Уманське лісове господарство» на зовнішньому ринку співпрацює з такими фірмами: «Коппердейл», «Атіка» та «Рефорест» Англія, «Атлант» та «Мелоді» Болгарія, «Лінвуд» Ісландія, «Ебенейзер» Нова Зеландія, «ТехСан Полка», «Вотіма», «АМК» та «Пол Крес» Польща, «Технофорест» Молдавія, «Віка Вуд» Данія, «Арітіпс» Латвія, «Техномар» Естонія, «Алексіс» Німеччина,

«Метрополь» Туреччина, «Данцер» Швейцарія, «Зеленіо» Кіпр, «Еліт» Словаччина.

Продукція на зовнішній ринок реалізовується прямими каналами (35%) і через посередників (65%). За посередників виступають агенти, дистриб'ютори та дилери. За даними таблиці 2.3 розглянемо економічну ефективність зовнішньоторговельних операцій ДП «Уманське лісове господарство».

Таблиця 2.3

Динаміка експортуДП «Уманське лісове господарство» *

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2019 р, %
Прибуток від експорту, тис. грн	3875,8	3945,7	4570,5	5381,0	5423,5	139,9
Витрати на експорт, тис. грн	3990,1	4075,0	4699,8	5324,6	5356,7	134,3

** Розраховано за даними звітності підприємства*

В 2023 р. прибуток від експорту складав 5423,5 тис. грн, що на 1547,7 тис. грн. більше, ніж у 2019 р. або на 39,9%. У 2023 р. ефективність експортних операцій збільшилась на 4,1% в порівнянні з 2019 р. і вже становила 101 %. Отже, підприємство веде ефективну зовнішньоекономічну діяльність і поступово нарощує свій експортний потенціал.

Аналізуючи вище наведені таблиці, що характеризують експорт провідних підприємств області слід відмітити, що в 2023 році прибуток від експорту ДП «Уманське лісове господарство» складав 5423,5 тис. грн, а це на 1547,7 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності збільшилась на 4 % в порівнянні з 2021 р.

У ДП «Звенигородське лісове господарство» у 2023 році прибуток від експорту склав 6321,8 тис. грн, що на 1969.4 тис. грн більше, ніж у 2021 р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності збільшилась на 5% в порівнянні з 2021 р.

Найбільший прибуток від експорту отримано ДП «Смілянське лісове господарство», який склав 10344,4 тис. грн, що на 1867,6 тис. грн більше, ніж у

2021 р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності у даного підприємства найменша, вона збільшилась лише на 1% в порівнянні з 2021 роком. У той же час відмітимо, що «Уманське лісове господарство», ДП «Звенигородське лісове господарство» та ДП «Смілянське лісове господарство» ведуть ефективну зовнішньоекономічну діяльність, що приносить прибутки, нарощують свій експортний потенціал, розширюють асортимент продукції, освоюють нові види продукції та ринки.

Отже, для подальшого розвитку й активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідно розширювати асортимент експортованої продукції, збільшувати її частку, налагоджувати партнерські відносини з втраченими у конкурентній боротьбі клієнтами та застосовувати повний набір інструментів маркетингу. Як результат – освоєння нового рівня міжнародних ділових відносин та збільшення сегменту зовнішнього ринку.

2.2.Організаційно-економічна характеристика ДП «Уманське лісове господарство» Черкаської області

Державне підприємство «Уманське лісове господарство» Черкаського обласного управління лісового та мисливського господарства розташоване в західній частині Черкаської області на території шести адміністративних районів: Монастирищенського, Жашківського, Христинівського, Маньківського, Тальнівського та Уманського. До складу лісгоспу входить сім лісництв: Жашківське, Маньківське, Монастирищенське, Синицьке, Собківське, Потаське і Юрківське.

Історія підприємства бере свій початок із 1932 року, коли на основі об’єднання частини приватних та державних лісів утворилось майбутнє потужне лісогосподарське підприємство, яким воно залишається й досі.

Загальний земельний фонд ДП «Уманське лісове господарство» складає – 30318 га., з них вкриті лісовою рослинністю 28408,4га.

На рисунку 2.4 зображено структуру господарства, потрібно відзначити те, що державне підприємство охоплю територію не одного району, і має досить великий земельний ресурс.

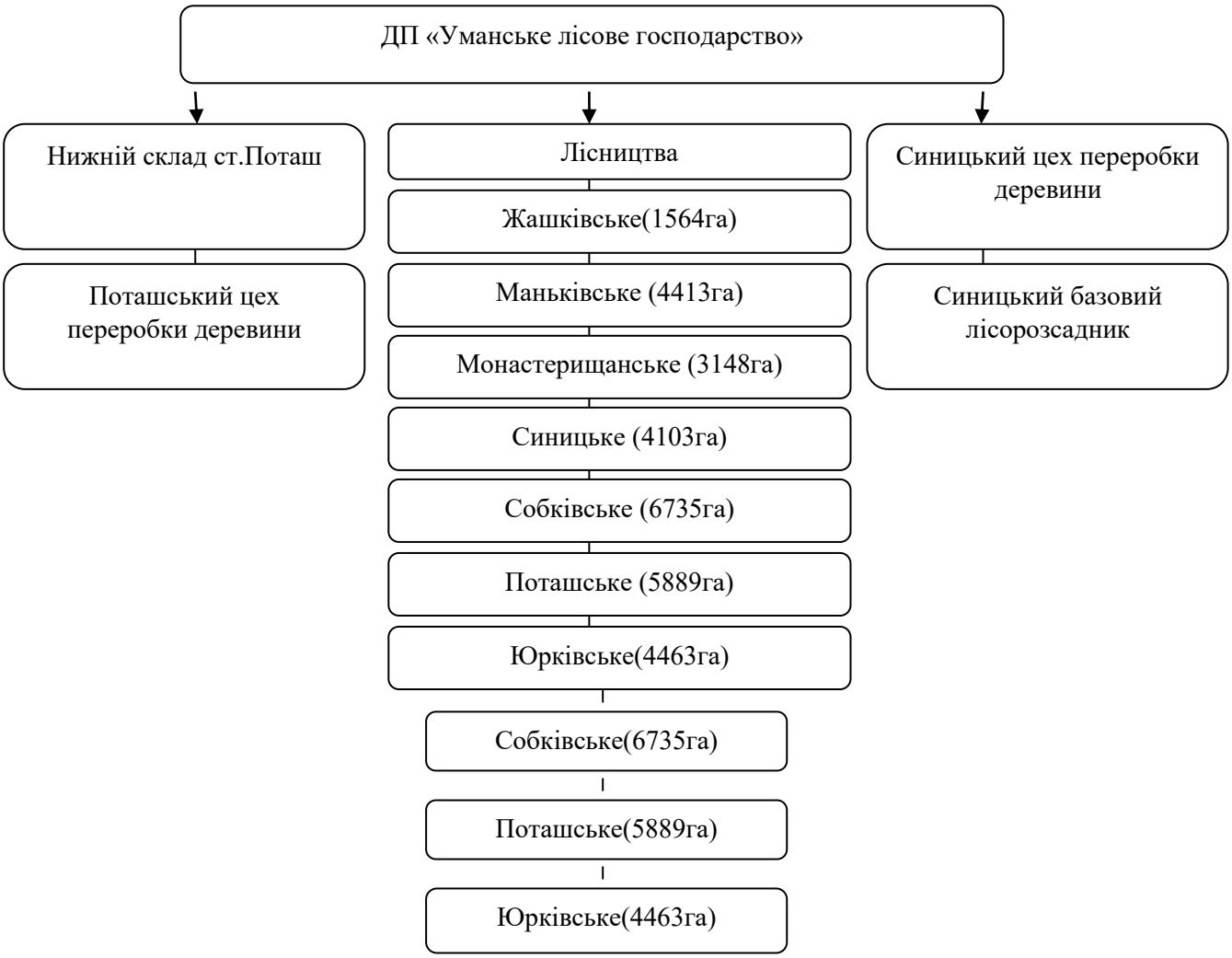


Рис. 2.4. Структура підрозділів ДП «Уманське лісове господарство»

Це в сою чергу дозволяє вести конкурентну боротьбу як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Для обслуговування такої великої та розгалуженої структури підприємства необхідний відповідний обсяг працівників (табл. 2.4.).

З даних таблиці 2.3 потрібно відзначити що обслуговування досліджуваного об’єкта потребує великої кількості працівників, але у зв’язку із світовою кризою керівництво було змушено зменшити кількість працюючих. Завдяки даній тенденції отримали можливість збільшити середній рівень

заробітної плати, яка є головним інструментом мотивування праці робітників, та підвищення якості продукції.

Таблиця 2.4

Чисельність працюючих ДП «Уманське лісове господарство»*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023рік до 2019 року %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	488	500	408	388	354	72,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	4806,5	3998,5	7317,8	6477,1	5043,1	104,9
Середньомісячний дохід 1 працівника, грн.	1265,9	1205,6	1494,6	1391,1	1554,9	122,8

* розраховано на основі даних підприємства

Головний офіс ДП «Уманське лісове господарство» знаходиться за адресою: 20300, м. Умань, вул. 24 партз`їзду, 6. На території центральної садиби лісгоспу є автопарк та ремонтно-механічна майстерня, де проводять ремонт техніки, що знаходиться на виробництві. Виготовляють деякі запасні частини та відновлюють зіпсовані.

До складу лісгоспу входять ще 10 виробничих підрозділів, що мають своїх керівників та знаходяться в різних населених пунктах на відстані від 7 до 60 кілометрів від міста Умань. Сім виробничих підрозділів (лісництва) займаються вирощуванням лісових насаджень та їх розробкою лісу (догляд та рубки) (табл. 2.5).

До рубки головного користування призначаються винятково стиглі деревостани. Обсяг рубок головного користування на підприємстві чітко регламентований. Він визначається науково-обгрунтованою розрахунковою лісосікою в розрізі груп лісів та господарських секцій. На сьогоднішній день по ДП «Уманське лісове господарство» щорічний обсяг рубок головного користування встановлений на рівні 38,6 тис. $м^3$. Найбільша частка - 17,8 тис. $м^3$ припадає на ясен звичайний, далі йдуть дуб череватий - 7,9 тис. $м^3$, граб звичайний - 6,9 тис. $м^3$, акація біла - 1,6 тис. $м^3$, тополя - 3,2 тис. $м^3$.

Таблиця 2.5.

Адміністративні підрозділи ДП « Уманське лісове господарство»*

Найменування лісництв, місцезнаходження контор	Загальна площа, га
Маньківське, смт. Маньківка	4413
Монастирищенське, смт. Монастирище	3148
Синицьке, с. Синиця	4102
Собківське, с. Собківка	6758
Потаське, с. Поташ	5859
Юрківське, с. Юрківка	4480
Жашківське, м. Жашків	1572
Разом	30332

* розраховано на основі даних підприємства

ДП «Уманське лісове господарство» має досить великий асортимент продукції, який реалізує як на внутрішній ринок, так і на закордонний. Розподіл вкритих лісовою рослинністю земель за основними переважаючими породами в досліджуваному підприємстві наведено у рис. 2.5.

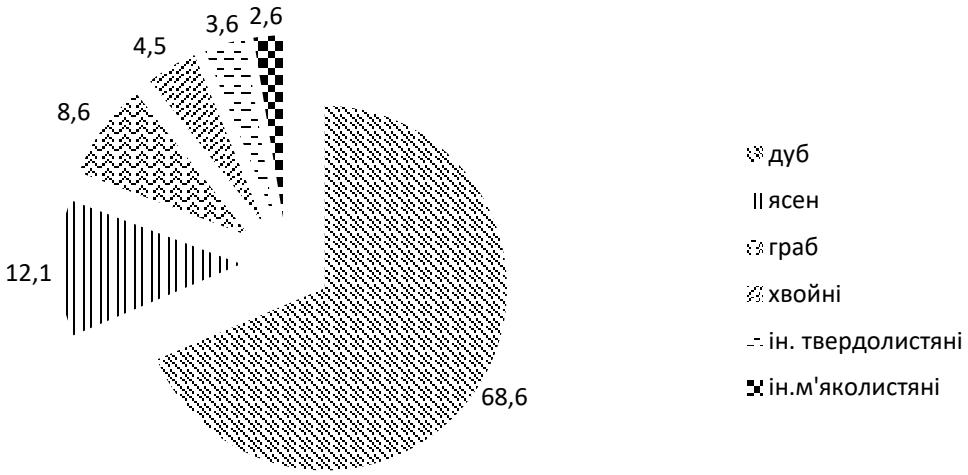


Рис. 2.5. Розподіл вкритих лісовою рослинністю земель за основними переважаючими породами, 2023 р., %

Основною культурою в ДП «Уманське лісове господарство» є дуб, його частка в загальній площі складає майже 70 % порівняно з іншими культурами.

У таблиці 2.6 наведено кількість заготовленої сировини досліджуваним підприємством.

Таблиця 2.6

Кількість заготовленої деревини в ДП «Уманське лісове господарство», м^{3*}

Види рубок	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2023 р. до 2019 р.
Рубки головного користування	21,2	21,9	21,6	21,6	39,0	183
Рубки догляду за лісом	17,8	41,3	38,8	45,9	36,1	202

* розраховано на основі даних підприємства

Реалізація необроблених лісоматеріалів від усіх видів рубок відбувається на щоквартальних біржових торгах, що позитивно впливає на встановлення реальної ціни на внутрішньому ринку та збільшення обсягів реалізації загалом. Лісопродукція, що не користується попитом переробляється у трьох цехах підприємства, де з них отримують заготовки для паркету, виробництва меблів, обрізну та не обрізну дошку тощо. Частина виробленої продукції реалізується на експорт.

За даними в таблиці 2.7 можемо відмітити, що за останні п’ять років обсяги виробництва значно зросли порівняно з попередніми періодами, що вказує на позитивний розвиток підприємства та якісне управління підприємством в умовах світової кризи. Проте відбулося збільшення собівартості вдвічі, що являє собою негативний показник економічної ефективності діяльності фірми.

Керівництву потрібно впроваджувати радикальні заходи для зміни негативної тенденції яка склалася на даному етапі:

По-перше, запроваджувати нові технології в процесі виробництва продукції, що в свою чергу зменшило б затрати на виробництво, та мінімізувало відходи.

По-друге, закупити нове обладнання для переробки побічної продукції, що б принесло додаткові доходи підприємству.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники ДП «Уманське лісове господарство»*

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 рік до 2019 року у %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	11671,5	9477,2	11691,5	12513,1	14754	126,4
Реалізація на експорт, тис. грн	4452,3	4718,1	5164,1	4408,7	5487,5	106,3
Питома вага експорту в реалізованій продукції, %	38,1	49,8	44,2	35,2	37,2	84,1
Реалізація на одного працівника, грн	23917	18954	23958	32671	38026	159
Заготівля деревини, тис $м^3$	60,9	67,5	75,1	46,8	49,4	81,1
в.т.ч. рубки догляду	36	45,9	36,1	18,5	18,8	52,2
рубки головного користування	24,9	21,6	39	28,3	30,6	122,9
Ціна заготовленої деревини, грн/$м^3$	191,7	144	153,3	222	261,9	136,7
Собівартість заготовленої деревини, грн/$м^3$	102,6	110,8	125,1	218,2	259,5	252,9
Собівартістьреалізованої продукції, тис. грн	6987,3	12428,7	3028,2	9499	16035	229,5
Рентабельність,%	0,7	1	4,2	0,7	0,4	60,3
Чистий прибуток тис. грн	47	127,2	128	63	65	138,3

* розраховано на основі даних підприємства

По-третє, розширити відділ ЗЕД та створити відділ маркетингу для кращої організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

Для більш якісного дослідження сучасного стану ДП «Уманське лісове господарство» було проведено SPACE – аналіз.

Таблиця 2.8

SPACE – аналіз сучасного стану ДП «Уманське лісове господарство»*

Внутрішній стратегічний потенціал		**Зовнішній стратегічний потенціал**	
Фінансова сила (FS)	**бали**	**Стабільність середовища (ES)**	**бали**
Платоспроможність підприємства	3	Політична та економічна стабільність	-4
Ліквідність	1	Стабільність законодавчої бази	-2
Наявність фінансових ресурсів	3	Стабільність зовнішньоекономічних відносин	-1
Рентабельність	1	Стабільнізв’язки з партнерами	3
Можливість одержання кредиту	-2	Стабільністьцінпостачальників	0
Структура оборотного капіталу	1	Стабільністьціновоїполітикипідприємства	2
Рекламна діяльність	-2	Наявність сировинної бази	3
Фондозабезпеченість	1	Ріст темпів інфляції	-2
Фінансова самостійність	0	Стабільна кількість конкурентів	0
Ризик підприємства	-2	Перешкоди для виходу на ринок	-1
Середня оцінка	***0,4***	***Середня оцінка***	***-0,2***
Конкурентні переваги (CA)	**бали**	**Виробнича сила (IS)**	**бали**
Імідж підриємства	3	Стабільність виробництва	2
Торгова марка	-2	Модернізація виробництва	-3
Ефективна організація роботи	2	Кваліфікація персоналу	1
Ціна реалізації	2	Стан сировинної бази	2
Наявність кваліфікованого керівника	3	Мінімізація витрат	-4
Канали розподілу	2	Виробничий досвід	1
Задоволення потреб	0	Постійний розвиток та налагоджування інфраструктури	-1
Якість обслуговування	-2	Можливості економічних ресурсів	1
Використання потужностей конкурентами	-1	Використання виробничих потужностей	0
Відсоткова частка ринку	-2	Ступінь використання ресурсів	-1
Середня оцінка	***0,4***	***Середня оцінка***	***-0,2***
Загальна оцінка по позиціям	**0,8**	**Загальна оцінка по позиціям**	**-0,4**

* розраховано на основі даних підприємства

Для визначення подальшої стратегії застосуємо графічний метод. Отримані дані аналізу стратегічної позиції підприємства відобразимо на рис. 2.6.

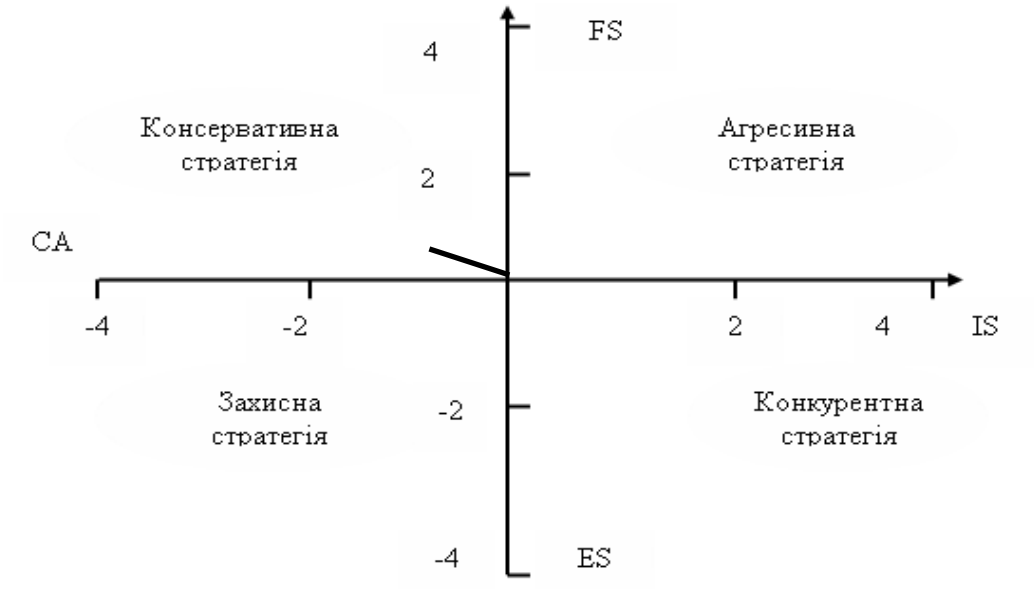


Рис. 2.6. SPACE - матриця ДП «Уманське лісове господарство»*

* побудовано на основі даних підприємства

За даними аналізу ми отримали консервативну стратегію, яка на рис. 2.6 зображена суцільною лінією і характеризує підприємство із стабільними ринковими позиціями і низькими темпами росту. В цьому випадку зусилля сконцентровуються на фінансовій стабільності. Важливим фактором є конкурентоздатність продукції. Основними механізмами реалізації стратегії є зниження собівартості при підвищенні якості продукції.

Для визначення майбутньої господарської діяльності досліджуваного підприємства розробимо перспективний SPACE - аналіз ДП «Уманське лісове господарство».

За отриманими даними підприємству потрібно дотримуватись агресивного стану (на рис. 2.7 відображено пунктирною лінією). Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти і збільшити за допомогою фінансового потенціалу. Необхідно сконцентруватись на примноженні фінансових ресурсів. Потрібно розширювати виробництво, а також вести цінову війну з конкурентами, освоювати нові сектори ринку.

Таблиця 2.9

Перспективний SPACE - аналіз ДП «Уманське лісове господарство»*

Внутрішній стратегічний потенціал		**Зовнішній стратегічний потенціал**	
Фінансова сила (FS)	**бали**	**Стабільність середовища (ES)**	**бали**
Платоспроможність підприємства	4	Політична та економічна стабільність	4
Ліквідність	3	Законодавчої стабільності	3
Наявність фінансових ресурсів	5	Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків	5
Державна підтримка	3	Еластичність попиту	3
Стабільність відносин з банком	4	Забезпеченість країни енергоресурсами	5
Можливості отримання техніки на умовах фін.лізингу	2	Стабільність виробництва	6
Рекламна діяльність	5	Стабільні зв'язки з партнерами	5
Можливості отримання кредитів	5	Ріст темпів інфляції	4
Фінансова самостійність	4	Поява нових сильніших конкурентів	3
Ризик підприємства	4	Перешкоди для виходу на ринок	1
Середня оцінка	*3,9*	***Середня оцінка***	3,9
Конкурентні переваги (CA)	**бали**	**Виробнича сила (IS)**	**бали**
Якість продукції	6	Фінансова стабільність	5
Розширення діяльності	4	Модернізація виробництва	3
Ефективна організація роботи	6	Постійний розвиток та налагоджування інфраструктури	3
Ціна реалізації	4	Стан сировинної бази	6
Забезпеченість висококваліфікованими кадрами	5	Мінімізація витрат	4
Багатий досвід у галузі зерновиробництва	3	Виробничий досвід	3
Задоволення потреб	5	Система мотивації праці	4
Якість обслуговування	5	Капіталовкладення	3
Використання потужностей конкурентами	3	Використання виробничих потужностей	5
Відсоткова частка ринку	5	Ступінь використання ресурсів	5
Середня оцінка	*4,6*	***Середня оцінка***	*4,1*
Загальна оцінка за позиціями	8,5	**Загальна оцінка за позиціями**	8

* побудовано на основі даних підприємства

Відобразимо перспективний напрям діяльності підприємства на рис.2.7.

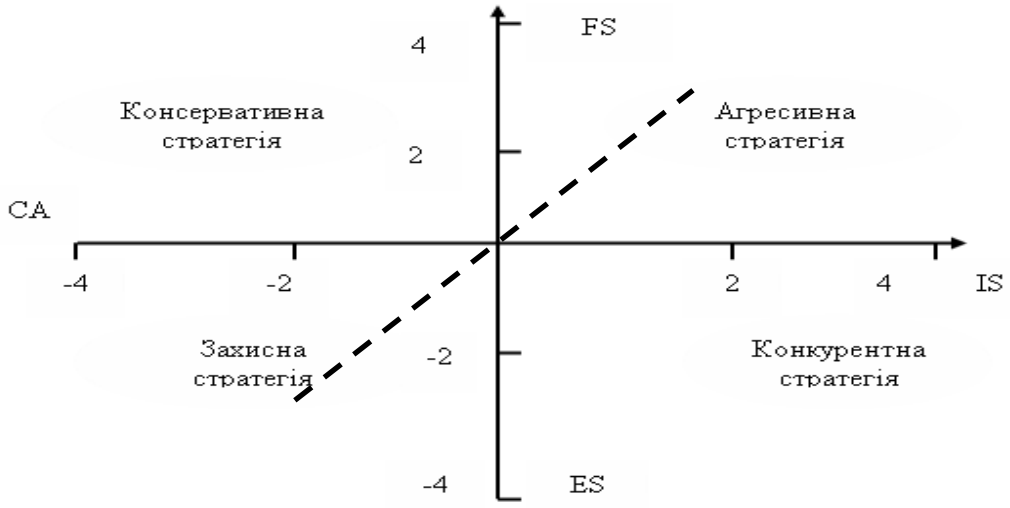


Рис. 2.7. SPACE – матриця перспективної стратегії ДП «Уманське лісове господарство»*

* побудовано на основі даних підприємства

Загальний стан господарської діяльності ДП «Уманське лісове господарство» з кожним роком покращується. Підприємство відчуло спад виробництва після світової економічної кризи, але за допомогою вчасно прийнятих управлінських рішень керівництвом підприємство розвивається і нарощує обсяги виробництва.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Уманське лісове господарство»

Існують різноманітні класифікації видів зовнішньоекономічної діяльності, оскільки в різних випадках можуть використовуватися різноманітні критерії. Так, зовнішня торгівля може розглядатися з позицій напрямку ЗЕД (імпорт і експорт), а також із позицій предмета (товари, послуги) або ж регіональних особливостей (прикордонна торгівля) та засобу розрахунків (бартерні операції) та ін.

В число основних видів ЗЕД можна включити:

- міжнародну торгівлю;
- міжнародний лізинг;
- використання активів з-за кордону;
- контрактні форми ЗЕД;

- міжнародні інвестиції.

Аналізуючи зовнішньоекономічну діяльність ДП «Уманське лісове господарство» потрібно зазначити, що вона бере участь в міжнародній торгівлі, зокрема експортує свою продукцію на зовнішні ринки.

Міжнародна торгівля – торгівля між резидентами різних держав. При міжнародній торгівлі товарами відбувається переміщення товарів через митні кордони різних держав. При міжнародній торгівлі послугами клієнти та ті хто їх надає є резидентами різних країн. Результатом міжнародної торгівлі є виникнення світового ринку та міжнародний поділ праці.

Недоліком є відсутність відділу ЗЕД на підприємстві, все виконує одна людина, яка займається всіма стадіями експортних операцій лісового господарства, починаючи пошуком контрагента і закінчуючи відправленням товару.

Першим етапом здійснення експортної операції є пошук контрагента і встановлення з ними контактів. Для експортера засобом встановлення контактів з імпортером є відправка йому комерційної пропозиції – оферти.

При прямому методі торгівлі виникає визначена фінансова вигода, оскільки скорочуються витрати на суму комісійної винагороди посереднику, знижуються ризик і залежність результатів комерційної діяльності від можливої несумлінності чи недостатньої компетенції посередницької організації.

Цей метод також дозволяє постійно знаходитися на ринку, враховувати його зміни і вчасно на них реагувати. У той же час використання прямого методу торгівлі має на увазі наявність комерційної кваліфікації і торгового досвіду. У іншому випадку фінансові витрати не тільки не скоротяться, але можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля в порівнянні з внутрішньою є більш ризикованою, що обумовлено економічними, політичними, правовими і соціальними умовами в різних країнах, їхніми традиціями й звичаями, а також великими відстанями між торговими партнерами. У результаті часто буває доцільно, а іноді просто необхідно використовувати посередників для проведення міжнародних торгових операцій.

Непрямий метод - вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Більше половини міжнародного товарного обміну здійснюється при сприянні торгових посередників, тобто незалежних від виробників і споживачів товарів торгових фірм, організацій і осіб.

Під торгово-посередницькими операціями розуміються операції, пов'язані з купівлею-продажем товарів, які виконуються за дорученням виробників і споживачів незалежним торговим посередником, на основі угоди чи окремого доручення, що укладається між ними.

Торгове посередництво містить у собі значне коло послуг, зокрема з пошуку закордонного контрагента, підготовки й укладання угоди, кредитування сторін і надання гарантій, оплати товару покупцем, проведення транспортно-експедиторських операцій і страхування товарів при транспортуванні, виконання митних формальностей, проведення рекламних і інших заходів щодо просування товарів на закордонні ринки, здійснення технічного обслуговування й проведення інших операцій [6,с.185].

Після вибору методу експорту і встановлення контактів безпосередньо з імпортером через посередника, сторони приступають до обговорення і висновку контракту купівлі-продажу. Згідно з контрактом основними обов'язками експортера є: постачання товару, передача документів і прав власності на товар; імпортера - сплата ціни за товар і прийняття товару.

ДП «Уманське лісове господарство» вже не перший рік займається експортом своєї продукції за кордон. Обсяги експорту наведені в таблиці 2.10.
З даних наведених в таблиці 2.10 потрібно відзначити, що основний об’єм займають дрова технічні, дана ситуація вказує на низький технологічний рівень виробництва і якості продукції. Але протягом останніх років спостерігається тенденція до зниження експорту необробленої деревини і поява нової продукції, такої як фанкряж, це нижня частина дерева(5-6 метрів з 30 метрового дерева), яка представляє собою матеріал для виготовлення фанери. ЇЇ розрізають на дуже тонкий шпон товщиною 1,5-2 мм. Вимоги до якості деревини дуже високі, що свідчить про підвищення технологічного рівня виробництва на підприємстві.

Таблиця 2.10

Обсяг та структура експорту продукції ДП «Уманське лісове господарство»*

Назва продукції	Обсяг реалізації продукції на експорт, м^3					2023 рік до 2019 року %
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Баланси	823,6	751,3	394,52	107,5	1602,6	195
Дрова технічні тверді	22546,3	20601,4	19903,8	17103,5	16943,7	75
Заготовки дуб	-	-	-	147,2	29,1	20
Заготовки ясен	1956,3	1829,3	1807,5	628,6	1022,1	52
Пиловник дуб	65,9	72,62	79,62	171,4	664,5	1007
Пиловник клен	-	-	-	-	9,12	100
Пиловник сосна	95,3	112,3	121,6	-	-	128
Пиловник тополя	145,6	156,3	165,2	-	-	113
Пиловник липа	211,6	188,3	205,3	-	-	97
Технічні дрова колоті	9,18	10,26	12,3	115,3	100,8	1099
Фанкряж дуб	-	-	-	62,2	49,7	80
Фанкряж клен	-	-	-	-	12,7	100
Фанкряж ясен	-	-	-	26,1	17,5	67
Всього	25854	23722	22689,9	18362,2	20452,2	79

* розраховано на основі даних підприємства

Потрібно відзначити, що в структурі всієї реалізованої продукції експорт займає майже половину, та приносить значну економічну вигоду для підприємства.

За даними таблиці 2.11 частка експорту з року в рік залишається на високому рівні, це свідчить, що підприємство значну частку прибутку отримує від зовнішньої торгівлі і з кожним роком збільшує поставку більш якісної продукції, перетворюючи підприємство на привабливого партнера для зарубіжних фірм. ДП «Уманське лісове господарство» як вигідний постачальник продукції лісопереробки, є перспективним для інвестування з-закордону, що дозволить підприємству на новий рівень виробництва і залучення технологічних досягнень в лісовій галузі. Нові технології необхідні

підприємству в першу чергу для зниження собівартості продукції, що призведе до збільшення прибутковості.

Таблиця 2.11

Основні економічні показники по експорту продукції ДП «Уманське лісове господарство» *

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 рік до 2019 року %
Виручка від реалізація на експорт, тис. грн	4452,3	4718,1	5164,1	4408,7	5487,5	123,3
Обсяг реалізації на експорт, $м^3$	25854	23722	22689,9	18362,2	20452,2	79,1
Питома вага експорту в реалізованій продукції, %	38,1	49,8	44,2	35,2	37,2	97,6
Реалізація експорту на одного працівника, грн	9123,6	9436,2	12657,1	11362,6	15501,4	169,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3205,7	3538,6	4028,0	3174,3	4005,9	125,0
Рентабельність експорту,%	0,8	2,1	1,5	0,9	0,7	89,4
Чистий прибуток від експорту тис. грн	24,4	75,0	58,9	28,4	27,3	111,7

* розраховано на основі даних підприємства

Проаналізувавши обсяги виробництва в ДП «Уманське лісове господарство» можна зробити висновок, що майже 40 % власної продукції відправляється на експорт. Така тенденція існує завдяки чітко налагодженій системі збуту, що сприяє зростанню економічного потенціалу.

Кожному підприємству, що працює на ринку, слід мати чітку цінову політику, від якості розроблення, від якої істотно залежать результати його діяльності. Саме ціни визначають структуру виробництва, рух матеріальних ресурсів, розподіл готової продукції, рівень прибутковості, а отже, життєздатність підприємства. Тому цінова політика має формуватись у нерозривному зв’язку зі стратегічною лінією розвитку підприємства, з усіма

змінами, яких воно зазнає в жорстких умовах ринкових відносин. Актуальність вироблення цінової політики зумовлюється також і тим, що помилки при визначенні цін можуть виявлятись не одразу, а через деякий час, коли їхній негативний вплив перетвориться для підприємства на серйозну проблему.

Цінова політика - це діяльність підприємства, що спрямована на досягнення його головної мети за допомогою цін. Як правило, вирізняють три основні завдання ціноутворення: збільшення продажу; отримання найбільшого прибутку; збереження існуючого становища.

Аналіз середніх цін експортних цін на продукцію в ДП «Уманське лісове господарство» за останні п’ять років приведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз середніх експортних цін на продукцію в ДП «Уманське лісове господарство»*

Назва асортименту	**Ціни на експорт в середньому, грн. /м^3**					
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 рік до 2019 року %
Басаланси	187,86	197,455	202,54	222,75	273,7	145,6
Дрова технічні	177,76	186,85	191,88	231	262,0	147,4
Заготовки з дуб	-	-	-	2637,8	2735,2	103,6
Заготовки з ясен	1363,5	2034	1711,2	1993,6	2069,1	151,7
Пиловик дуб	868,6	1315,32	1770,72	1229,25	1620,5	186,5
Пиловик клен	-	-	-	-	737,0	100
Пиловик сосна	550,45	606	602,29	-	-	109,4
Пиловик тополя	934,25	1262,5	295,76	-	-	31,6
Пиловик липа	494,9	701,95	341,12	-	-	68,9
Технічні дрова колоті	114,13	128,775	140,179	314,832	295,7	259,6
Фансирована дуб	-	-	-	3138,8	3059,0	97,4
Фансирована клен	-	-	-	-	1231,7	100
Фансирована ясен	-	-	-	1115,1	1328,3	119,1

* розраховано на основі даних підприємства

Проаналізувавши ціни в ДП «Уманське лісове господарство» можна сказати, що ціни на ряд лісової продукції поступово зростають, це пов'язано з підвищенням цін на паливо та енергоносії без яких неможливе транспортування та переробка власної продукції. Також кризова ситуація, яка склалась в світі потягла за собою зменшення попиту на продукцію завдяки чому підприємство перестало реалізувати в 2021-2022 роках пиловник сосни, тополі, липи та клена з 2019 по 2022 рік.

Проведемо порівняльний аналіз ціни в ДП «Уманське лісове господарство» з цінами конкуруючого підприємства в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Ціни на лісопродукцію в ДП «Уманське лісове господарство» порівняно з цінами конкуруючого підприємства*

Назва продукції	**ДП «Уманське лісове господарство» ціна (за м^3)**	**ДП «Полтавське лісове господарство» ціна(за м^3)**
Пиловник:	514	588
- дуб	780	805
- ясен	450	485
- клен	347	312
- граб	158	180
Фансировина:	1302	1464
- стругана (дуб)	1925	1782
- стругана (ясен)	820	1464
Буд. Ліс:	212	220
-твердолистяний	256	245
- м`яколистяний	150	150
Дроватехнологічні:	217	215
-твердолистяні(дуб,граб)	226	214
-м`яколистяні(осика,тополя)	195	108
- дрова паливні	98	96

* розраховано на основі даних підприємства

Аналізуючи дану таблицю, ми можемо побачити значну різницю між цінами на лісопродукцію досліджуваного господарства та конкурента за м^3. Як видно з таблиці 2.13 ціни на лісопродукцію в ДП «Уманське лісове

господарство» переважно нижчі ніж в ДП «Полтавське лісове господарство» це пов’язано з тим, що об’єкт дослідження веде правильну маркетингову політику, застосовує новітні технології при вирощуванні посадкового матеріалу та обробці деревини.

ДП «Уманське лісове господарство» співпрацює з таким підприємствами: Смілянським лісовим господарством; Лисянським лісовим господарством; Золотоніським лісовим господарством; Кам`янським лісовим господарством; Корсунь-Шевченківським лісовим господарством; Черкаська товарна біржа.

ДП «Уманське лісове господарство» має зв'язки також на внутрішньому і зовнішньому ринку. На внутрішньому співпрацює з такими партнерами як: ТзОВ – Фірма «Язьм»;МП – ТзОВ «Олісма»; ТзОВ «Уніплит»; ВАТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат»; ТОВ «Кроно-Україна»; ВАТ «Перечинський лісохімічний комбінат», а на зовнішньому ринку «Інтегро Груп»-Англія; «Ердем»-Турція; «Коолберг»-Англія; «WoodWord»-Сербія; «Соллор»-Литва; «Інтернаціонал»-США; «ООО Лука Даміл»-Румунія; «BalticWoodS. A.»- Польща.

Співпраця з внутрішніми та зовнішніми партнерами дає підприємству змогу реалізувати власну продукцію як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Даний господарюючий об’єкт являється державним і тому не співпрацює з торговими посередниками ДП "Уманське лісове господарство" має налагоджені прямі зв’язки з покупцями на державному рівні.

На підприємстві також є 3 деревообробні цехи: перший в селі Поташ Тальнівського району два інші підпорядковуються підрозділам в яких вони знаходяться Синицький цех с. Синиця та цех переробки деревини Нижнього складу станція Поташ Маньківський район, на цих цехах займаються переробкою лісової продукції (виробництво заготовок паркету, та інших деревоматеріалів необхідних при будівництві).

Для відправки продукції оптовим покупцям на підприємстві є ще один підрозділ «Нижній склад», через який проходить 90% всієї реалізованої продукції, він знаходиться біля залізничної станції Поташ, звідки йде відправка продукції, як вітчизняним так і зарубіжним партнерам.

ДП «Уманське лісове господарство» здійснює свою діяльність на зовнішньому ринку і співпрацює з великою кількістю підприємств з різних країн світу.

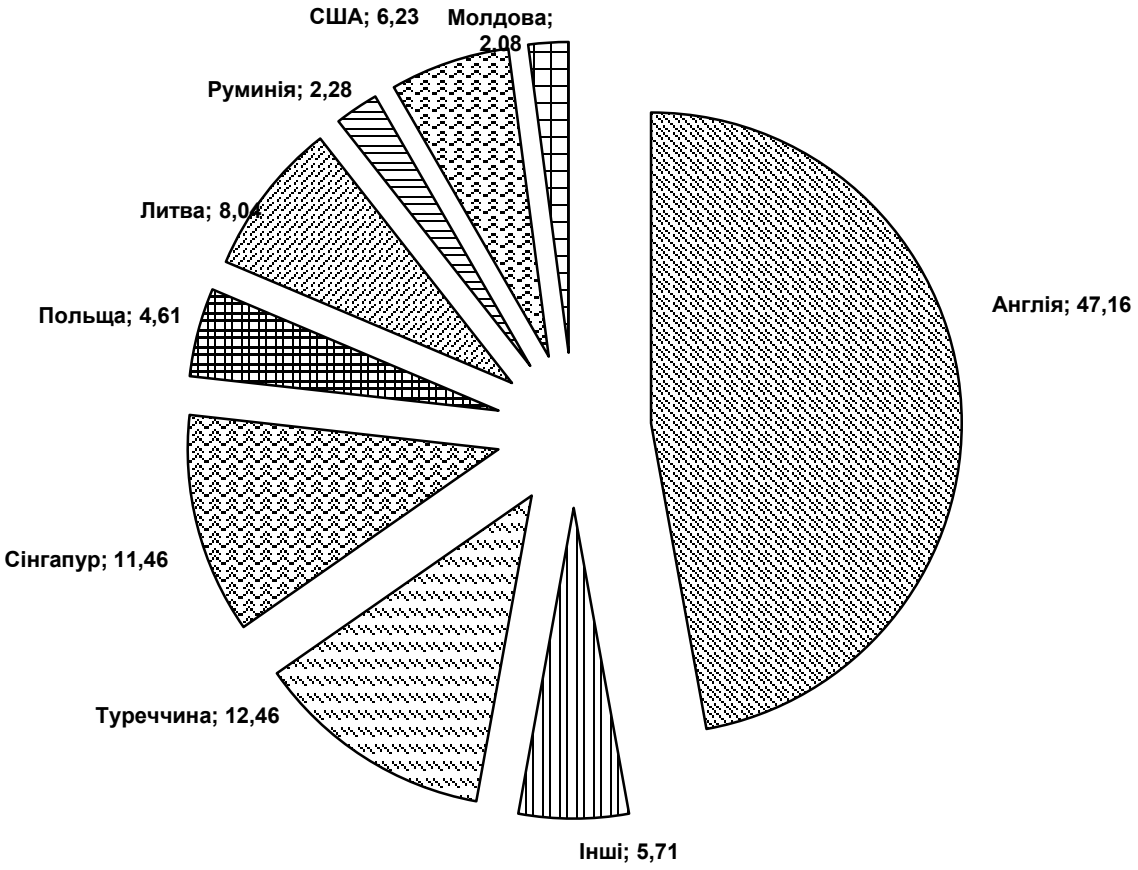


Рис 2.8. Географічна структура експорту ДП «Уманське лісове господарство»,%*

* побудовано на основі даних підприємства

Географія експорту включає 15 країн світу, з яких найбільшу частку займають європейські. Майже половину всього експорту припадає на Англію, яка закуповує деревину для технологічних потреб. Також велику роль в зовнішній торгівлі відіграють такі країни, як США, Туреччина, Литва та Сінгапур, які закуповують дошку та фанкряж і є досить перспективними партнерами в плані закупки оброблених лісопродуктів. Підприємству потрібно налагоджувати взаємовигідні стосунки з підприємствами цих країн.

ДП «Уманське лісове господарство» являє собою потужне та привабливе підприємство для закордонних контрагентів. Має досить широкий асортимент продукції, яка відповідає всім міжнародним вимогам що до якості. Це

приваблює велику кількість закордонних партнерів в сфері торгівлі продукцією деревообробки. З кожним роком обсяги експорту збільшуються і відкриваються нові ринки та нові перспективи для розвитку підприємства, якими воно повинно скористатись.

Підприємство на зовнішньому ринку – це якісно нове явище для української економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійних господарюючих суб'єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світо-господарських відносин, до формування економіки відкритого типу.

Тому для ефективного керівництва зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина управління підприємством визначається, насамперед, загальною стратегією фірми, а також стратегією ЗЕД як її складової. Загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання підприємства шляхом адаптування до середовища, а структуру - конструкцією, що її підтримує. Ланки ланцюга "середовище - стратегія - структура" взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування підприємства.

Розглядаючи організаційну структуру ДП «Уманське лісове господарство (рис. 2.9) потрібно відзначити відсутність відділу ЗЕД. Недоліком організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві є те, що всіма питаннями, які пов’язані з експортом продукції займається одна людина, яка займає посаду інженера з експорту. Існує досить велике навантаження на працівника, він виконує такі обов’язки:

- веде облік всіх контрактів які укладаються з іноземними партнерами;

- складає і подає необхідну статистичну звітність про зовнішньоекономічну діяльність підприємства;

- організовує підготовку, облік та аналіз річних контрактів та разових договорів з іноземними фірмами;

- веде ділові стосунки з підприємствами, які мають безпосереднє відношення до роботи інженера з експорту;

- організовує проведення переговорів із зарубіжними фірмами;

- оформляє відповідні документи, які пов'язані з реалізацією продукції за кордон;

- вживає заходів для прискорення оформлення експортно-імпортних вантажів фірми;

- забезпечує своєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію.

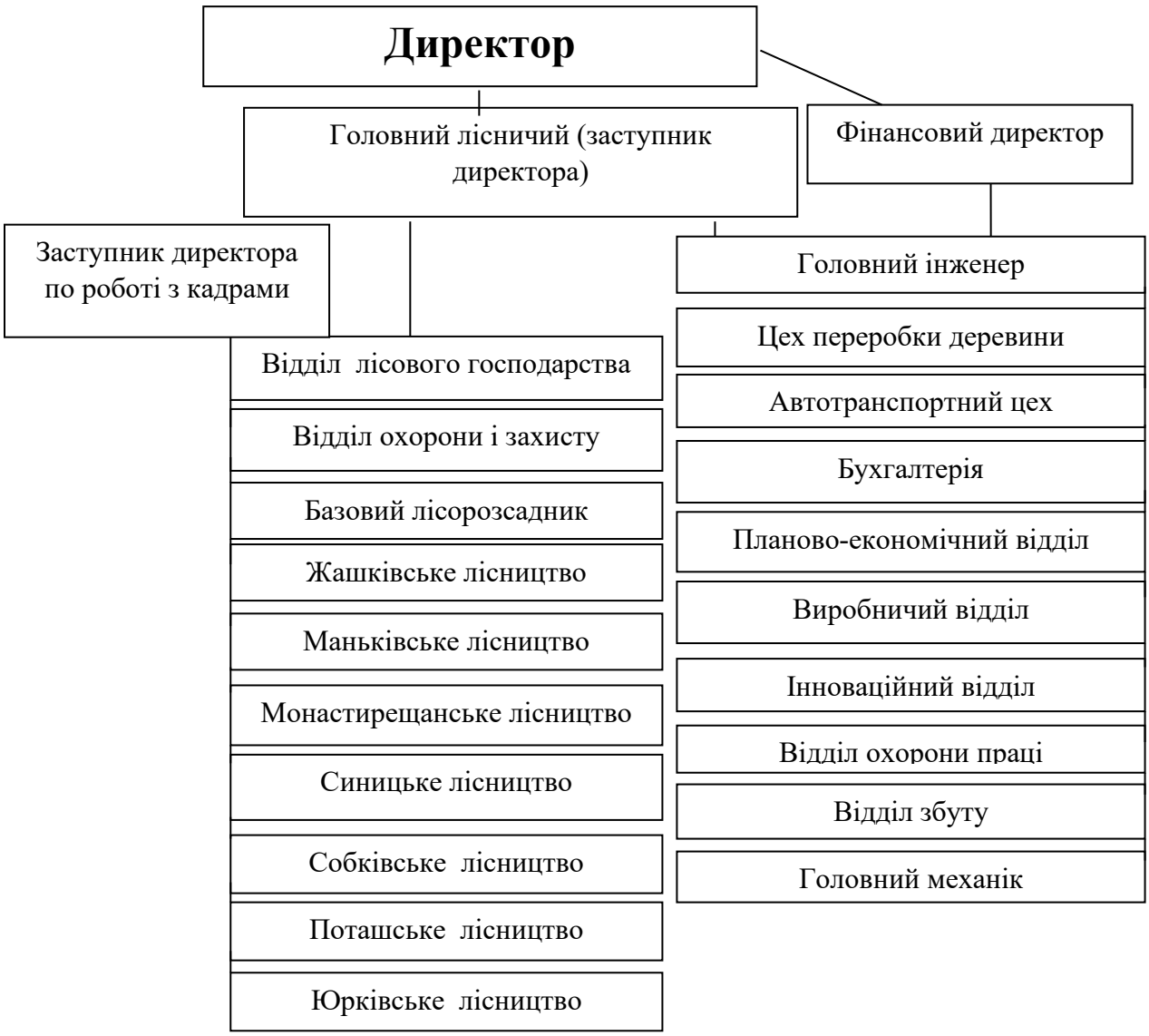


Рис. 2.9. Організаційна структура ДП «Уманське лісове господарство»*

* побудовано на основі даних підприємства

Безпосередньо при здійснені зовнішньоекономічної операції всі обов'язки лягають на плечі інженера з експорту. В його обов'язки входить проведення переговорів з партнерами, які в основному відбуваються з

допомогою телефонних переговорів, тому що в ДП «Уманське лісове господарство» існує стабільна клієнтська база, з якою вони співпрацюють протягом багатьох років, тобто рівень довіри досить високий. Вивчення сучасного стану світового ринку, рівня цін також входить в обов'язки інженера з експорту, які він виконує за допомогою використання Інтернету.

Оформлення контрактів відбувається безпосередньо на підприємстві. Інженер готує відповідні документи і подає на підпис керівникові підприємства. Після підписання готуються всі відповідні супровідні документи і сама відправка товару, який супроводжується працівником підприємства до завантаження, після цього всю відповідальність несе перевізник.

Для проведення зовнішньоекономічної операції в першу чергу складається контракт, який вивчається і підписується обома сторонами договору. Після того розпочинається митне оформлення товару і підготовка пакету всіх необхідних документів на товар. До них входить:

- зовнішньоторговельний контракт;
- сертифікат про проходження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів для здійснення експортних операцій;
- митна декларація форми МД-2;
- рахунок-фактура;
- товарно-транспортна накладна, або залізно-дорожня накладна;
- відвантажувальна специфікація.

Розглядаючи контракт № 19-УМ-2020, та Контракт № УМ-G/10, які укладаються підприємством, потрібно відзначити позитивні сторони, що полягають в 100% передоплаті за товар, а також при різкій зміні економічного становища на території одної із країн, сторона яка понесла збитки має право на перегляд цін на продукцію, у випадку якщо неможливо змінити ціну та одна із сторін отримує збиток, має право відмовитись від виконання умов даного контракту.

Щоб зацікавити іноземних партнерів підприємству необхідно розробити досьє на фірму, що надасть змогу більш якісно та детально ознайомитись з діяльність підприємства, його продукцією та цінами.

На жаль, планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві проводиться частково і включає тільки підрахунок можливої кількості реалізованої продукції на експорт, враховуючи показники минулих років, тому що немає відповідних кадрів, що є негативним аспектом діяльності фірми, враховуючи те, що планування являється важливою частиною менеджменту ЗЕД, основною її функцією. Підприємство, яке не вміє планувати чи не вважає потрібним це робити, навряд чи може досягнути серйозних успіхів в своєму розвитку.

Під час здійснення міжнародних торгівельних відносин важливу роль відіграє мотивування працівників. Враховуючи те, що на підприємстві працює одна людина, яка виконує обов'язки менеджера ЗЕД, тому стимулювання його роботи є важливим критерієм якісного управління підприємством і включає як матеріальні сторони: висока заробітна плата, надбавки, премії за якісно виконану роботу, так і нематеріальні: надання безкоштовного житла в гуртожитку підприємства та службовий автомобіль, що підвищує продуктивність праці інженера з експорту. Також для підвищення ефективності діяльності кабінет працівника обладнаний персональним комп'ютером з швидкісним доступом до мережі Інтернет та необхідним програмним забезпеченням, яке необхідно для якісного виконання службових обов'язків.

Контроль за діяльністю відділу ЗЕД веде безпосередньо керівник підприємства перед яким звітує працівник подаючи Форми 1 звітності ЗЕД, в ній вказується фірма та контракт якій протягом звітного року було відправлено обумовлену кількість продукції, яка постійно ведеться, та Форму 6 звітності ЗЕД, яка введена з минулого року, та відображає додатково країну за контрактом та мови поставки відповідно до положень Incoterms 2023.

Загальний стан менеджменту ЗЕД в ДП «Уманське лісове господарство» є позитивним, однак потрібно відзначити недостатню кількість працівників в даній сфері. Велике навантаження, яке покладене на плечі одної людини, може призвести до допущення помилок під час виконання його безпосередніх обов'язків. Тому керівництву потрібно задуматись над тим як розширити відділ зовнішньоекономічної діяльності новими кадрами, які б виконували частину

обов’язків, особливо що стосується інноваційної продукції. Також необхідно розвивати планування діяльності, що стосується зовнішньої торгівлі та пошуку нових партнерів для взаємовигідної співпраці і отримання економічної вигоди.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ДП «УМАНСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Перспективні напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності лісопромислових підприємств

В умовах ринкової економіки кожне підприємство самостійно приймає рішення, щодо здійснення власної діяльності, зокрема, зовнішньоекономічних операцій в умовах невизначеності та ризику. Менеджери підприємства несуть величезну відповідальність при прийнятті управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що визначає майбутнє підприємства. Тому актуальним є питання ефективності управлінської діяльності у цій сфері.

Нині в Україні лісівництво переживає стан економічної кризи. Головною причиною цього є великі енергетичні затрати, що раніше не враховували через дешевизну та низький технологічний рівень виробництва лісової продукції. До негативних чинників впливу на кризовий стан галузі відносять: фізично і морально застаріле обладнання по виготовленню лісової продукції, низько професійна експлуатація споруд та інженерного обладнання, неефективна організація праці, низький рівень маркетингових досліджень прогнозування ринку збуту лісопромислової продукції [33]. За таких умов розробка удосконаленого управління експортною діяльністю лісопромислових підприємств є винятково актуальною.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності ДП «Уманське лісове господарство» на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку. Основне завдання, що вирішується при цьому полягає у забезпеченості узгодженості між цілями і ресурсами.

Вийти на зарубіжні ринки та бути на них конкурентоспроможним цілком можливо через кропітку роботу з інформацією. Так як ДП «Уманське лісове господарство» на більшість економічних факторів впливати не може, тому особливу увагу при виході на новий ринок необхідно приділяти впливу технологічних і частково політичних факторів зовнішнього середовища, так як повний вплив на політичні фактори у підприємства відсутній. Тому, впровадження інновацій, поліпшення обслуговування, фінансування досліджень та досконало досліджена торговельна політика з урахуванням різних культурних особливостей значно зміцнять позиції підприємства до впливу технологічних і політичних факторів. Щоб зменшити вплив соціальних факторів, ми пропонуємо ДП «Уманське лісове господарство» застосовувати стратегію підвищення ділової активності, так як вона спрямована на проникнення на нові ринки, введення нового товару на старий ринок та проникнення на нові сегменти ринку з товарами ринкової новизни. Нами розроблені основні напрями реалізації даної стратегії для досліджуваного підприємства (рис. 3.1).

Для реалізації даної стратегії ДП «Уманське лісове господарство» слід збільшити витрати на рекламу, з метою стимулювання збуту та на аналіз зовнішнього ринку (досліджувати якість та ціну на такі ж товари фірм конкурентів), підвищувати ділову репутацію шляхом популяризації підприємства у міжнародній сфері, нарощувати експорт використовуючи довготермінові контакти та формуючи крупні оптові поставки. Особливу увагу досліджуваному об’єкту необхідно приділити стану якості продукції, враховуючи міжнародні стандарти. Для цього ДП «Уманське лісове господарство» потрібно оновити технологічне обладнання, що позначиться на підвищенні якості та розширенні асортименту продукції.

Стратегічним напрямком удосконалення управління діяльності ДП «Уманське лісове господарство» може стати впровадження моделі ділової досконалості (EFQM) на підприємстві. Модель, розроблена Європейським фондом управління якістю (EFQM) і описує ідеальне підприємство. Вона досить гнучка і може використовуватись як великими, так і невеликими

підприємствами державного і приватного сектора.

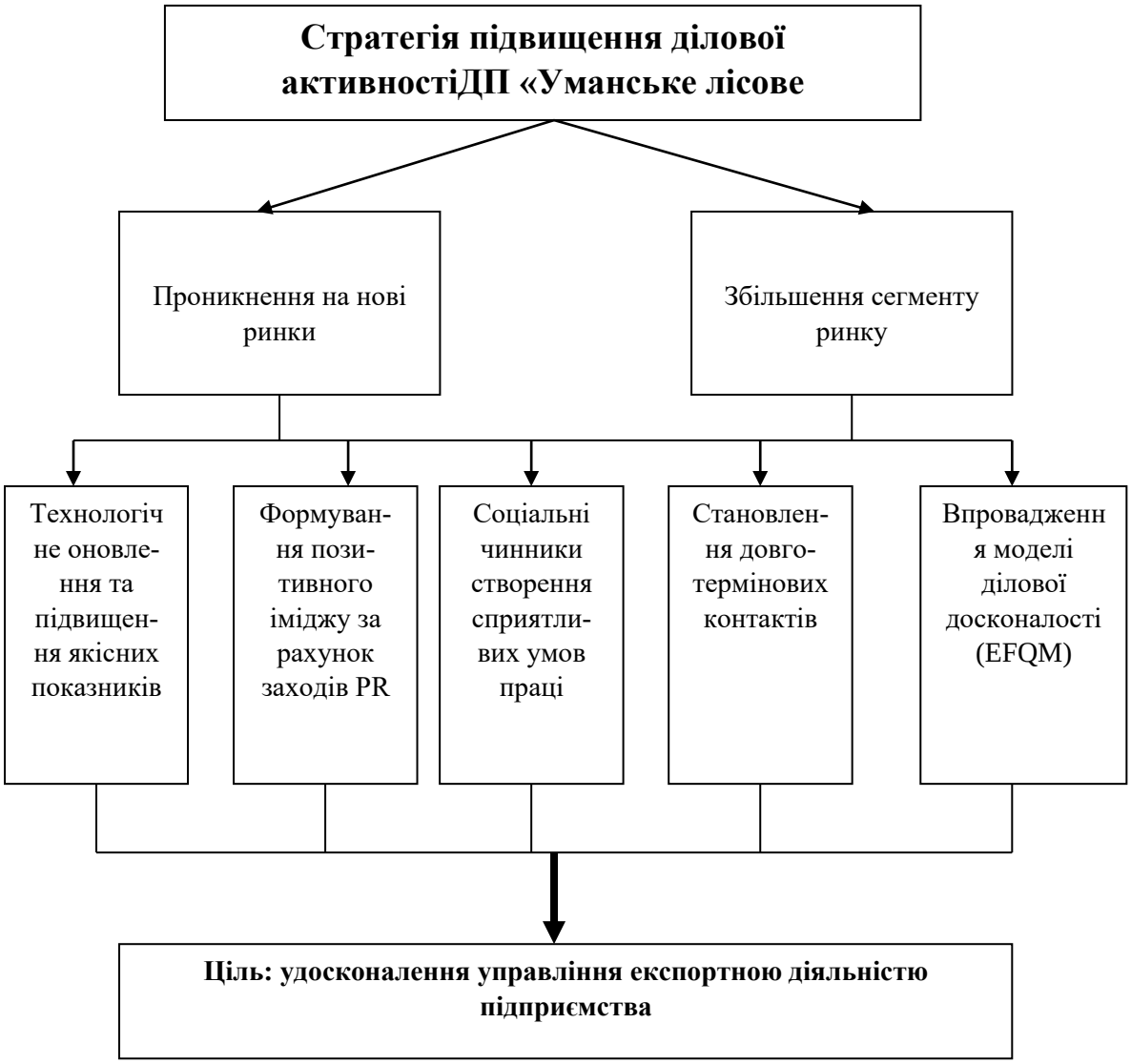


Рис. 3.1. Стратегія підвищення ділової активності ДП «Уманське лісове господарство» Черкаської області *

*авторська розробка

Модель EFQM являє собою добровільно застосовувану організаціями схему оцінки досягнутих результатів у просуванні до ділової досконалості, засновану на використанні дев'яти критеріїв:лідерство, стратегія, персонал, ресурси, процеси, товари, результати, які стосуються споживачів, персоналу та суспільства, ділові результати. Рівень досконалості підприємства оцінюється діловими показниками, а також повнотою задоволеності споживачів, власних співробітників і суспільства в цілому. Досягається ж він за рахунок

правильного управління, заснованого на виробленні стратегії й політиці, за допомогою відповідного використання персоналу, партнерів, ресурсів і процесів.У 80% випадків цю модель використовують для самооцінки, що дає змогу організаціям на базі реальних показників оцінити, наскільки добре вони працюють. З допомогою EFQM визначають сильні сторони і сфери, що потребують удосконалення.Важливо, щоб самооцінка проводилась регулярно [31].

Нами проведено дане дослідження для ДП «Уманське лісове господарство». Дев'ять прямокутників моделі, що відображають критерії, які використовуються для оцінювання ділової досконалості досліджуваного об’єкта, об’єднані у дві групи: «Фактори сприяння» та «Результати» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Критерії моделі ділової досконалості в ДП «Уманське лісове господарство»*

*розраховано автором

Розглянемо детально кожен із критеріїв.

Критерій 1. Лідерство. Оцінювання адміністрації та інших лідерів наскільки вони:

1) використовують у своїй діяльності принципи загального управління якістю;

2) активно керують впровадженням удосконалень в організації та співпрацюють зі споживачами, постачальниками та іншими зовнішніми

організаціями.

Критерій 2. Стратегічне планування. Оцінювання того, як ДП «Уманське лісове господарство»:

1) формулює стратегію та плани, базуючись на інформації, що є вагомою та вичерпною;

2) активізує та вдосконалює стратегію і плани.

Критерій 3. Управління колективом, оцінювання того, як підприємство:

1) розробляє та переглядає кадрові плани;

2) сприяє активності співробітників та прийняттю ними рішень.

Критерій 4. Ресурси. Оцінювання того як ДП «Уманське лісове господарство» керує: фінансовими ресурсами, інформаційними ресурсами, управляє постачанням та матеріалами, управляє іншими ресурсами.

Критерій 5. Система якості та процеси. Цей критерій оцінює те, наскільки успішно організація: фокусує увагу на споживачах, керує системою якості, управляє основними процесами виготовлення лісової продукції, координує процеси постійного удосконалення.

Критерій 6. Задоволення потреб споживачів. Представляють результати стосовно: прийняття споживачами продукції, послуг та ставлення організації до споживачів; додаткових оцінок, пов’язаних із задоволенням потреб споживачів продукцією підприємства.

Критерій 7. Задоволення потреб колективу. Представляють результати стосовно: сприйняття співробітниками своєї організації; додаткових оцінок, пов’язаних із рівнем задоволення потреб співробітників.

Критерій 8. Вплив на суспільство.

Критерій 9. Ділові результати. Представляють результати, що стосуються фінансових та додаткових показників ефективності діяльності організації.

Нами по всім критеріям виставлена оцінка в балах (рис. 3.1). Оцінка ділової досконалості ДП «Уманське лісове господарство» становить 490 балів (ідеальна організація за цією шкалою відповідає 1000 балам, найкращі європейські організації оцінюються у 700-750 балів, лідери України досягають лише 550-600 балів). Отже існують певні недоліки в системі управління

підприємством. Їх усунення призведе до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

За допомогою моделі EFQM нами виявлено області, які потребують невідкладного поліпшення, а саме:

1. Політика й стратегія – виявлена потреба в розробці стратегічних планів і в більш активному залученні співробітників до цього процесу;
2. Процеси – активізація і залучення персоналу в усі процеси, встановлення відповідальності працівників за кожний етап, залучення досвіду та технологій передових організацій;
3. Суспільство – підприємство майже не бере участі у благодійних програмах, не бере участь у суспільних заходах;
4. Лідерство – менеджери повинні приділяти більше увагу таким цінностям як довіра і відкритість, вони повинні подавати особистий приклад колегам і робітникам.

Усунення вказаних недоліків позитивно позначиться на зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Виходячи з того, що наша країна є повноцінним членом світової спільноти, українська лісова промисловість для збереження конкурентоспроможності навіть на внутрішньому ринку потребує суттєвого вдосконалення. Для того, щоб система якості працювала і була здатною до саморозвитку, керівництвом ДП «Уманське лісове господарство» повинні бути прийняті принципові рішення з її технічного та організаційного забезпечення. Тому для утримання досягнутого рівня у сфері якості та виконання взятих зобов'язань ми рекомендуємо проведення низки заходів на підприємстві, серед яких:

1. Послідовне впровадження і забезпечення відповідності системи управління якістю вимогам національних і міжнародних стандартів;
2. Впровадження нової технології виробництва;
3. Оптимізація витрат виробництва продукції шляхом встановлення високотехнологічного устаткування, придбання високоякісних комплектуючих;
4. Навчання персоналу новим сучасним методикам управління

підприємством;

5. Аналіз господарського портфелю підприємства та оптимізація асортиментної політики.

Реалізація цих заходів значно активізує зовнішньоекономічну діяльність ДП «Уманське лісове господарство» та ділову активність підприємства.

У зв'язку із зростаючою інтернаціоналізацією виробництва і посиленням зовнішньої торгівлі між країнами великого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність. Тому, нами запропоновані наступні напрямки вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Уманське лісове господарство»:

1. Вдосконалення менеджменту зовнішньоекономічної діяльності:

- приділення більшої значимості функції стратегічного планування на підприємстві;
- мотивація працівників, пов’язаних із зовнішньоекономічною діяльністю і збутом на підприємстві.

2. Вдосконалення виробництва:

- поліпшення продукції, що випускається шляхом приведення виробів, що випускаються, у відповідність із запитами споживачів;
- зняття з виробництва нерентабельної продукції та продукції, що не користуються попитом; пошук нових сфер застосування та реалізації продукції; розробка заходів для повернення втрачених у конкурентній боротьбі споживачів;

3. Вдосконалення маркетингу:

- стимулювання збуту (дієвою є спеціальна реклама – дарування сувенірів партнерам з назвою і логотипом підприємства);
- складання бази даних по основних конкурентах;
- формування бази даних досьє на партнерів;
- розробка досьє на власне підприємство.
- розширення ринків збуту;
- використання логістичного підходу в управлінні збутом;

Конкретизуємо ці напрямки за основними складовими, що приносять успіх у зовнішньоекономічній діяльності підприємства за допомогою схеми (рис. 3.3).

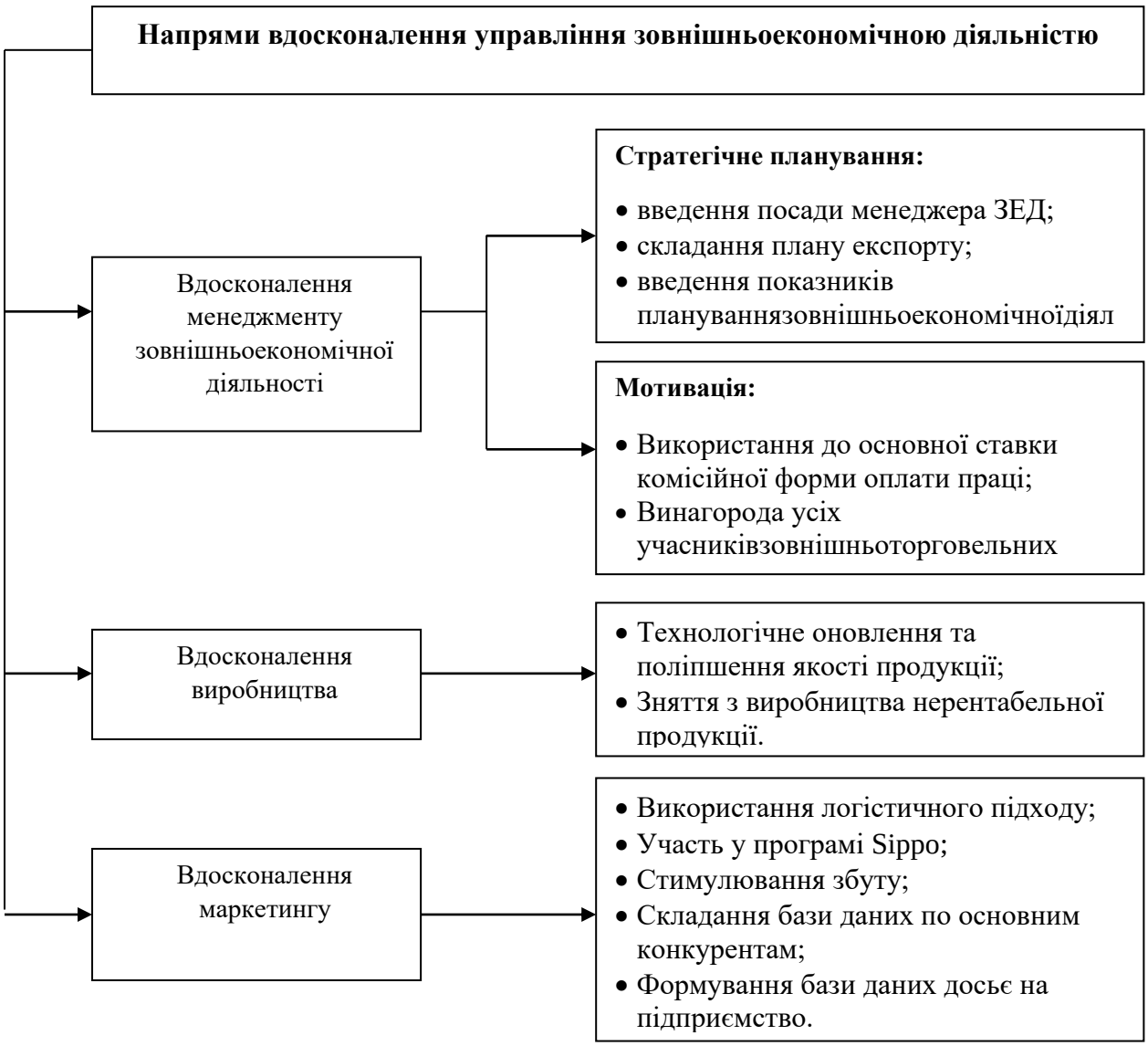


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Уманське лісове господарство»*

*авторська розробка

Запропоновані нами напрями удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю для ДП «Уманське лісове господарство» відображають мету розробленої для підприємства стратегії та її основну ціль, а саме сприятиме збільшенню обсягів виробництва та експорту, освоєння нових ринкових сегментів, розширенню асортименту продукції та зростанню прибутків, задоволеності усіх працівників підприємства.

Таким чином, запропоновані нами напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності дозволять за рахунок вдосконалення управління виробничою та маркетинговою діяльністю, стратегічного планування у ДП «Уманське лісове господарство» збільшити обсяги, вартість та географію експортної діяльності, що сприятиме економічному розвитку підприємства.

3.2. Впровадження нового продукту для підвищення конкурентоспроможності ДП «Уманське лісове господарство» на зовнішньому ринку

На сьогодні виготовляється багато продукції із деревини, це: дерев`яні будинки, котеджі, бані та лазні, альтанки (бесідки), мисливські будиночки, меблі та інше. До переваг продукції зі зрубу можна віднести:

По-перше це природний екологічно чистий матеріал, створений самою природою;

По-друге – високі теплоізоляційні якості деревини дозволяють будинкам зберігати тепло в люті морози і бути прохолодним в літню спеку.

До того ж дерево – міцний довговічний матеріал, а використовуючи сучасні технології захисту маємо змогу продовжити термін використання деревини. Не варто забувати, і про те що це завжди красиво та стильно, а надто в наш час, коли все природне та екологічне набуває все більшої популярності.

Сьогодні дерев`яний будинок поєднав чарівність природної краси, та втілив в собі мрію про справжній будинок. Екологічний дерев`яний будинок для постійного проживання став важливим елементом сучасної культури

На території України функціонує близько 90 підприємств, що виготовляють зруби, це здебільшого інші державні лісові господарства. Головними споживачами на території України будуть українські будівні компанії та представництва великих закордонних будівних компаній.

ДП «Уманське лісове господарство» займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку від надання послуг. В даному випадку доцільно буде застосувати маркетингову стратегію інтенсивного росту. Дана стратегія є диференційованою і передбачає завоювання нових ринків збуту нової продукцією.

Для виробництва зрубів необхідна рівна деревина діаметром 190-250 мм. (діаметр готової продукції 180-240 мм.). Найкраще заготовляти зруби взимку, через те, що в цей час найменша вологість деревини і призупинений рух деревних рідин. Тому зменшується час на сушку деревини і полегшується обробка.

Існує декілька видів дерев'яних зрубів, що відрізняються за технологією виробництва та собівартістю.

Оциліндрована колода (рисунок 3.4) має форму практично ідеального циліндра, так як виготовляється на спеціальних верстатах, обточують вихідне колоду до заданого діаметра, після чого вирізають монтажні пази і замкові з'єднання по кутах. Ці вирізи виготовляються з високою точністю, що дозволяє при складанні отримати мінімальні щілини. Для виготовлення оциліндрованих колод використовують деревину після примусової сушки, при цьому вологість готової продукції повинна бути не вище 12 відсотків. Колоди бувають різного діаметру, від 240 мм. До 180 мм.



Рис. 3.4. Приклад зрубу типу «Оциліндрова колода»

Даний вид зрубу найменш енергозатратний, оскільки не змінює кардинально форму деревини. Виходячи з потужностей підприємства і технології виробництва планується випуск даного виду зрубу в обсязі 500 м^{3}на місяць.

Таблиця 3.1

Собівартість виготовлення 500 м3 зрубу виду «Оцилінрова колода» з дерева за місяць*

№ п/п.	Статті витрат	Сумма, грн.
1	Заробітна плата управлінського персоналу з урахуванням податків, (3 чол. * 26000 грн.)	78000,00
2	Заробітна плата робітників з урахуванням податків, (20 чол.* 25000 грн.)	500000,00
3	Електроенергія	15730,00
4	Паливно-мастильні матеріали	18150,00
5	Транспортні витрати	19900,00
6	Інші витрати	3230,00
Всього		635010,00

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

Як видно з даної таблиці собівартість виготовлення зрубу становить 635010,00 грн. на місяць за 500 м^3. Майже половина цієї суми буде витрачатися на заробітну плату робітникам і управлінському персоналу.

Звичайний дерев'яний брус, що зображено на рисунку 3.5. - це колода, обтесана поздовж з чотирьох сторін таким чином, що її перетин стає прямокутним. Переваги бруса перед колодами в тому, що він вже має певний розмір, внаслідок чого з нього можна без особливого клопоту зібрати будь-яку конструкцію. Стіни з бруса не потребують утеплення, бо вінці з бруса щільно прилягають один до одного. Для виготовлення бруса застосовуються листяні і хвойні породи дерева.



Рис 3.5. Приклад зрубу типу «Будівельний брус»

Будівельний брус потребує більше ресурсів, щоб його виготовити, тому і вартість його буде дещо більшою. Собівартість виробництва дерев'яного бруса розрахована в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Собівартість виготовлення 500 м3 зрубу будівельного брусу за місяць*

№ п/п.	Статті витрат	Сумма, грн.
1	Заробітна плата управлінського персоналу з урахуванням податків 3 чол. * 2600 грн.	78000,00
2	Заробітна плата робітників з урахуванням податків - 20 чол.* 2500	500000,00
3	Електроенергія	28850,00
4	Паливно-мастильні матріали	23790,00
5	Транспортні витрати	19900,00
6	Інші витрати	3850,00
Всього		654390,00

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

З даної таблиці чітко видно збільшення витрат на електроенергію, що пов’язане зі збільшенням технологічних операції, а отже і зі збільшенням використання енергоресурсів.

Останнім часом деякі деревообробні підприємства налагодили випуск сучасного варіанта бруса - профільованого брусу (рисунок 3.6). Він також має прямокутний перетин, але з однієї сторони у нього розташовується паз, а з протилежного боку - гребінь. Такий стик строго фіксує положення вінців один щодо одного, значно спрощує збірку зрубу і виключає можливість попадання

атмосферних опадів у щілини між сусідніми вінцями. Особливості виготовлення профільованого бруса передбачає обробку поверхні по першому класу чистоти, внаслідок чого стіни зведеного з профільованого бруса будинку в обробці не потребують. Використання профільованого бруса більш дорогий вид будівництва порівняно з оциліндрованої колоди.



Рис. 3.6. Приклад зрубу типу «Профільований брус» різних розмірів

Профільований брус потребує значно більших затрат ресурсів, зокрема електроенергії та паливно-мастильних матеріалів, докладно зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Собівартість виготовлення 500 м3 профільованого брусу з дерева*

№ п/п.	Статті витрат	Сумма, грн/ міс
1	Заробітна плата управлінського персоналу з урахуванням податків 3 чол. * 2600 грн.	78000,00
2	Заробітна плата робітників з урахуванням податків - 20 чол.* 2500 грн.	500000,00
3	Електроенергія	30400,00
4	Паливно-мастильні матріали	27250,00
5	Транспортні витрати	19900,00
6	Інші витрати	4150,00
Всього		659700,00

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

Нами для ДП «Уманське лісове господарство»розроблено календарний план проекту, що зображений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Календарний план проекту випуску зрубів для ДП «Уманське лісове господарство»

№ п/п	Етапи	Місяці							
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень
Організаційно-підготовчий, в тому числі									
1	Підготовка інвестиційного проекту	X							
2	Переговори з потенційним інвестором	X							
3	Розробка бізнес-плану	X							
4	Підписання інвестиційного контракту	X							
І етап. Початок фінансування.									
1	Проектно-кошторисна документація		X	X					
2	Підготовка майданчика		X	X					
3	Придбання, виготовлення технологічного обладнання		X	X					
ІІ етап.									
1	Монтаж устаткування				X	X			
2	Пусконалагоджувальні роботи				X	X			
3	Навчання персоналу				X	X			
4	Відпрацьовування технологічного процесу і здача підприємства в експлуатацію				X	X			
ІІІ етап.									
1	Початок повернення позикових коштів.						X	X	X
2	Вихід на виробничу потужність випуску готової продукції (500 м3 в місяць)						X	X	X

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

До основних переваг даного календарного плану можна віднести відносно швидкий термін повернення позикових коштів і виходу на повну потужність виробничого модуля. Організаційно-підготовчий етап займає в здійсненні всього проекту значну частину часу і включає в себе:

• підготовку інвестиційної пропозиції;

• переговори з потенційним інвестором;

• розробку бізнес-плану;

• підписання інвестиційного контракту.

Ця група витрат у розрахунок календарного плану, пов'язаного з витрачанням коштів, не включається.

Відлік часу здійснення проекту починається з моменту надходження грошових коштів від інвестора на розрахунковий рахунок фірми.

На першому етапі, після уточнення інвестиційних витрат, проводиться розробка проектно-кошторисної документації, підготовка майданчика під технологічну лінію, а також виготовлення і придбання технологічного обладнання. Цей етап складає 2 місяці.

На другому етапі (4-ий місяць) проводяться: монтаж обладнання та пусконалагоджувальні роботи, навчання персоналу, відпрацювання технологічного процесу і здача підприємства в експлуатацію.

На третьому етапі (6-8 місяці) виробництво доводиться до проектної потужності: випускається 500 м^3 будівельного зрубу.

Плановані терміни кожного етапу календарного плану можуть змінюватися по окремих позиціях, або випереджати, або відставати по незалежних від фірми причинах, не міняючи загальної картини.

На підприємстві ДП «Уманське лісове господарство» робітників і технічних службовців 55 чоловік. Доцільно було б залучити до виготовлення зрубів 20 чоловік, які вже мають досвід в деревообробці, тим самим скоротивши фінансові і часові затрати на навчання працівників.

Для реалізації проекту ДП «Уманське лісове господарство» необхідно додатково придбати деяке обладнання, що зображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість оновлення технологічної лінії виробництва зрубів *

№ п/п	Обладнання	Вартість, тис. грн.
1	Радіально-пиляльний верстат "Бобр-2000"	800
2	Реброгорбильний верстат з механічною подачею ДКО - 55Г	350

3	Автоматична лінія зрощування по довжині "Beaver" 150/4, 5	3200
4	Прес гідравлічний "Вайма" SL3 12000	2255
5	Клеєнаносні машина SJR-250	156
6	Сушильні камери - 3 шт.	1700
Разом		8461

* розраховано автором

Таким чином для підготовки випуску зрубів плануються витрати в сумі 8461 тис грн. Інші витрати не передбачаються оскільки підприємство вже має необхідні приміщення (що відповідають встановленим стандартам) та юридичні дозвільні документи для здійснення ЗЕД.

Вартість проекту становить 350% вартості обладнання.

8461000 × 350% = 2961350 тис. грн

1. „Передінвестиційні дослідження”, підготовчі роботи плануються в розмірі 5% вартості проекту.

2961350,00 × 5% = 148067,5 тис грн.

2. „Виробнича інфраструктура” – затрати на прокладання і ремонт інженерних комунікацій, водо- і енергозабезпечення існуючих цехів, 10% вартості проекту:

2961350,00 × 10% = 296135 тис грн.

3. „Технологія ноу-хау” – вказують затрати на придбання технологій, зі затрати складають 1% вартості проекту:

2961350,00 × 1% = 29613,5 тис грн.

4. Розрахунки по придбанню обладнання показані в таблиці 3.6.

5. „Пусконалагоджувальні роботи” - це витрати на пусконаладку технологічного обладнання, інженерних комунікацій, допоміжних і обслуговуючих виробництв. Ці витрати становлять 10% від вартості обладнання. 2961350,00 × 10% = 296135 тис грн.

6. „Підготовка кадрів” - вказуються витрати, які пов'язані з підбором і підготовкою кадрів. На цю статтю виділяють близько 1% від вартості проекту, як уже зазначалося раніше, це 29613,50 грн.

7. „Накладні витрати” – це кошти на організацію проекту і маркетингові

дослідження ринку на продукцію. Ці витрати складають 5% від вартості проекту: 2961350,00 × 5% =148067,5 тис грн.

Таблиця 3.6

Розрахунок інвестиційних витрат запровадження інноваційної продукції у ДП «Уманське лісове господарство»*

Інвестиційні витрати	Сума, тис. грн
1. Передінвестиційні дослідження.	148067,50
2. Виробнича інфраструктура	296135,00
3. Технологія ноу-хау	29613,50
4. Придбання обладнання	8461,00
5. Пусконалагоджувальні роботи.	296135,00
6. Підготовка кадрів	29613,50
7. Накладні витрати	148067,50
Всього	**956093**

* розраховано автором

Для повного розуміння вартості розроблюваного бізнес плану запровадження інноваційної продукції необхідно узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Отже, враховуючи розрахунки виробництва трьох видів інноваційного продукту, з якого можна будувати повноцінні дерев'яні будинки, нами було визначено, що найбільш прибутковим є виготовлення– будівельного бруса. Запровадження даного варіанту інноваційного виробництва принесе ДП «Уманське лісове господарство» 2628370 грн прибутку.

Таблиця 3.7

Основні техніко-економічні показники проекту виробництва профільованого бруса

Назва показників	Проектні розрахунки
Об'єм виготовлення профільованого бруса за місяць, $м^3$	500

Розрахункова собівартість виготовлення профільованого брусу за місяць, грн	139500
Виручка за місяць, грн. (500 м$^{3)}$.	725000
у тому числі ПДВ	145000
Дохід за вирахуванням ПДВ	580000
Чистий прибуток за місяць	440500
Чистий прибуток за рік	5286000
Рівень рентабельності,%	258,0

* авторські розрахунки

* ціна прийнята на рівні 1450 грн за 1 м^3

Отже, дане виробництво є досить вигідним і прибутковим. Всі розрахунки, що проводилися в даному розділі дипломної роботи ґрунтувалися на твердженні що з однієї колоди необхідної форми ми виготовляємо одну одиницю будь-якого виду дерев'яного зрубу. Але на практиці зустрічається колоди різного об'єму і варіантів розпилу, тоді з колоди можна отримати декілька видів товарної продукції. Для розрахунку найбільшої економічної ефективності доцільно побудувати відповідну економіко-математичну модель.

3.3. Оптимальне планування виробництва пиломатеріалів для забезпеч бізнес-проекту «виготовлення зрубів» у ДП «Уманське лісове господарство»

Деревина є дуже цінним матеріалом, період відновлення якого досить тривалий. Тому планування виробництва пиломатеріалів має орієнтуватись як на найбільш повне її використання, так і на досягнення якомога вищих економічних показників у ланці виробництво-реалізація готової продукції.

Постановка задачі. Виходячи з наявної протягом планового горизонту власної сировини та допустимих способів її розпилу, знайти такий варіант поєднання способів виробництва пиломатеріалів, який би призводив до одержання найвищого економічного ефекту.

Критерієм оптимальності у задачі може бути максимум виручки від реалізації готової продукції, максимум загального обсягу пиломатеріалів, мінімум відходів тощо.

Введемо необхідні позначення змінних величин та сталих параметрів і побудуємо математичну модель задачі оптимізації виробництва і реалізації пиломатеріалів.

Окремими видами сировини в моделі будуть виступати триметрові колоди товщиною (з вужчого боку) від 18 до 24 см з кроком 2 см (тобто 18, 20, 22, 24 см).

Будемо вважати, що перед розробкою загального плану виробництва технологом розроблені найбільш ефективні варіанти розпилу колод кожного виду. Наприклад, колоду завтовшки 18 см, як один з варіантів, можна розпиляти на один брус 180×180 мм, або на дві дошки 50×150 мм та 40×120 мм і 4 бруси 50×30 мм. При цьому вихід пиломатеріалів при першому варіанту складатиме приблизно 95% від початкового об'єму колоди. В нашому таких варіантів розроблено два для колоди діаметром 18 см., два для колоди діаметром 20 см., три для колоди діаметром 22 см., та п'ять для колоди діаметром 24 см.

1. Умови виробництва продукції відповідно до розроблених варіантів розпилу.

$$q_i = p_i \times \sum_{j=1}^{N} \sum_{k=1}^{K} b_{jk} q_{ijk} \ , \quad (3.2)$$

де q_i – загальний об'єм пиломатеріалів i-го виду, м^3; p_i – коефіцієнт переводу пиломатеріалів i-го виду з фізичних одиниць у кубічні метри; b_{jk} – кількість колод j-го виду, розпиляних за k-м варіантом; q_{ijk} – кількість фізичних одиниць пиломатеріалів i-го виду, отримуваних при розпилюванні однієї колоди j-го виду за k-м варіантом.

1. Умови виконання замовлень з постачання пиломатеріалів.

$$q_i \geq Q_i \quad (3.3)$$

де Q_i – план (замовлення) на виробництво пиломатеріалів i-го виду, м^3.

2. Умови використання колод за варіантами розпилювання.

$$b_j = \sum_{k=1}^{K} b_{jk} \ , \quad (3.4)$$

де b_j – кількість колод j-го виду, які планується використати у плановому році.

4. Умови обмеженості обсягів сировини

$$b_j \le B_j, \quad (3.5)$$

де B_j – планові обсяги заготівлі колод j-го виду (діаметра).

Оберемо за цільову функцію задачі максимум виручки від реалізації продукції:

$$z = \sum_{i=1}^{M} c_i q_i \to \max, \quad (3.6)$$

де c_i – планова ціна реалізації пиломатеріалів і-го виду.

Види пиломатеріалів, які планується випускати у деревообробному цеху, оснащеному новими стрічковими пилами, їх розміри та прогнозні реалізаційні ціни наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Види пиломатеріал, які планується виробляти у новому деревообробному цеху в 2025 році та їх прогнозна реалізаційна ціна

Код пиломатеріалу	Назва пиломатеріалу	Об'єм одиниці, м^3	Ціна, грн/м^3
ПМ-1	Оциліндрова колода 240×240 мм	0,136	1200
ПМ-2	Оциліндрова колода 220×220 мм	0,114	1150
ПМ-3	Оциліндрова колода 200×200 мм	0,094	1100
ПМ-4	Оциліндрова колода 180×180 мм	0,076	1050
ПМ-5	Брус профільований 155×160 мм	0,074	1300
ПМ-6	Брус профільований 155×200 мм	0,093	1500
ПМ-7	Брус будівельний 155×160 мм	0,074	1300
ПМ-8	Брус будівельний 155×200 мм	0,093	1450
ПМ-9	Дошка 200×30 мм	0,018	1350
ПМ-10	Дошка 160×30 мм	0,014	1200
ПМ-11	Дошка 130×30 мм	0,012	1150
ПМ-12	Дошка 100×30 мм	0,009	1100
ПМ-13	Брусок 50×30 мм	0,005	1200

Об’єми заготівлі сировини, придатної для виробництва пиломатеріалів в деревообробному цеху підприємства, наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Обсяги заготівлі сировини для виробництва пиломатеріалів ДП «Уманське лісове господарство» в 2025 році

Код колоди	Назва сировини	Річний обсяг заготівлі, шт.
К-18	Колода діаметром 18 см	15045
К-20	Колода діаметром 20 см	13660
К-22	Колода діаметром 22 см	12355
К-24	Колода діаметром 24 см	11940

Варіанти розпилювання колод у залежності від їх діаметра наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Варіанти розпилювання колод і відповідний вихід пиломатеріалів*

	ПМ-1	ПМ-2	ПМ-3	ПМ-4	ПМ-5	ПМ-6	ПМ-7	ПМ-8	ПМ-9	ПМ-10	ПМ-11	ПМ-12	ПМ-13	Об'єм колоди	Об'єм п/м	Вихід, %
К-18-1				1										0,076	0,069	90,00
К-18-2												2	4	0,076	0,036	47,16
К-20-1			1											0,094	0,085	90,00
К-20-2												4	4	0,094	0,054	57,30
К-22-1		1												0,114	0,103	90,00
К-22-2					1					1			4	0,114	0,107	93,65
К-22-3							1			1			4	0,114	0,107	93,65
К-24-1	1													0,136	0,122	90,00
К-24-2					1				1		1		4	0,136	0,122	89,97
К-24-3							1		1		1		4	0,136	0,122	89,97
К-24-4						1				2				0,136	0,122	89,75
К-24-5								1		2				0,136	0,122	89,75

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

Однією з основних вимог до плану, що шукається, є обов'язкове виконання планових обсягів виробництва кінцевої продукції для задоволення замовлень, які уже отримані і про які відомо на час розробки плану (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Планові обсяги виробництва пиломатеріалів У ДП «Уманське лісове господарство» на 2025 рік*

Код пиломатеріалу	Назва пиломатеріалу	Мінімально необхідний обсяг виробництва, $м^3$
ПМ-1	Оциліндрова колода 240×240 мм	100,0

ПМ-2	Оциліндрова колода 220×220 мм	95,2
ПМ-3	Оциліндрова колода 200×200 мм	100,0
ПМ-4	Оциліндрова колода 180×180 мм	90,3
ПМ-5	Брус профільований 155×160 мм	75,6
ПМ-6	Брус профільований 155×200 мм	71,2
ПМ-7	Брус будівельний 155×160 мм	68,9
ПМ-8	Брус будівельний 155×200 мм	73,6
ПМ-9	Дошка 200×30 мм	0,0
ПМ-10	Дошка 160×30 мм	0,0
ПМ-11	Дошка 130×30 мм	0,0
ПМ-12	Дошка 100×30 мм	0,0
ПМ-13	Брус 50×30 мм	0,0

** Розраховано і побудовано на основі власних досліджень*

Як видно з таблиці 3.10,з 11 видів пиломатеріалів лише 8 мають попередньо встановлені мінімально необхідні обсяги виробництва. Решта чотири види продукції можуть встановлюватись в оптимальному плані на довільному рівні, який не суперечить умовам задачі.

Розв'язування задачі оптимізації виробничої програми деревообробного цеху проведемо у середовищі табличного процесора MS Excel з використанням надбудови Пошук розв'язку. Для цього необхідно передусім всі вихідні дані та зв’язки між ними, а також формули для розрахунку проміжних та кінцевих показників розмістити на робочому аркуші електронної таблиці. Цей етап називається побудовою моделі. Загальний вигляд побудованої моделі наведено на рисунку 3.7.

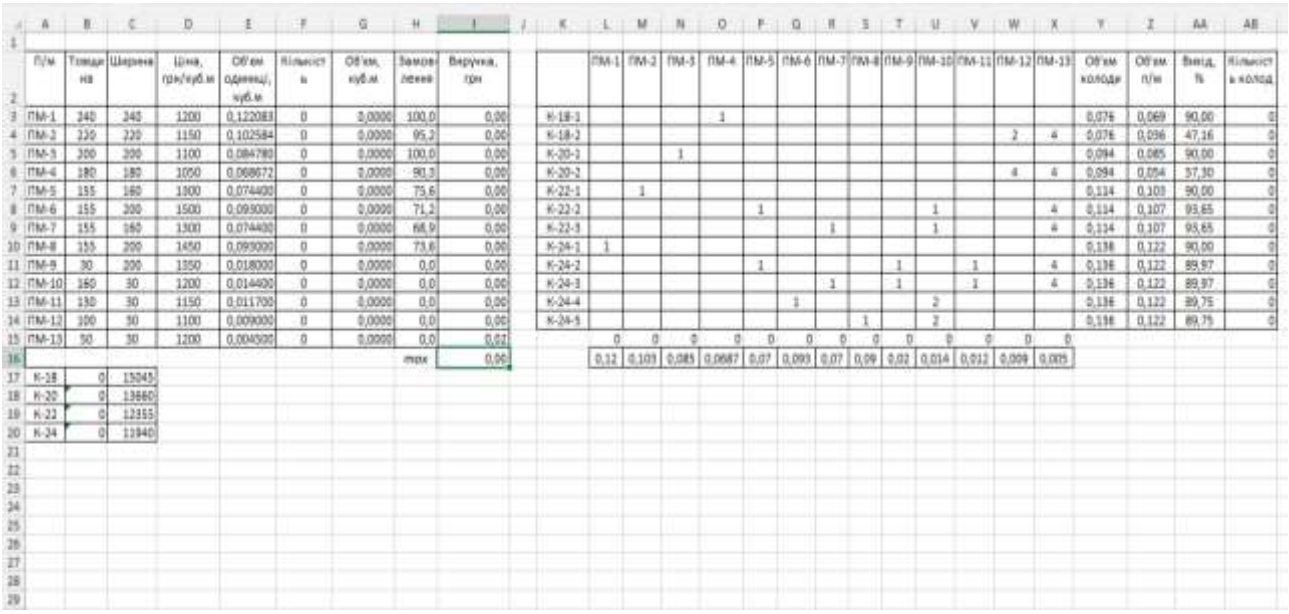
На рис. 3.8 показано, що всі клітинки, які беруть участь в отриманні кінцевого результату – розрахунку виручки від реалізації кінцевої продукції – пов’язані між собою посиланнями з відповідних формул.

Змінними у задачі виступають величини, які означають кількість вироблених пиломатеріалів з колод кожного виду за кожним з можливих (заданих) варіантів їх розпилу – діапазон клітин від АВ3 до АВ14. Лише ці клітини, які ми призначили змінними, Excel може змінювати у процесі пошуку оптимального плану.Можливість введення обмежень задачі у вигляді діапазонів значно спрощує і прискорює їх введення. Тому всі 48 обмежень, які нам

потрібно було ввести у моделі, відображені у полі "У відповідності з обмеженнями:"
у вигляді всього трьох груп.

Особливістю нашої задачі є те, що вона є частково цілочисельою – кількість колод, які розпилюються за певним варіантом, не може бути дробовою величиною. Тому деякі обмеження носять не кількісний, а якісний характер – вони просто вказують на цілочисельність змінних.

Прискорює введення умов задачі також можливість зробити всі змінні обов'язково невід’ємними, відмітивши один прапорець у вікні "Параметри пошуку розв'язку". Оскільки наша задача лінійна (всі змінні перемножуються і діляться лише на константи, а не на інші змінні), то у полі "Виберіть метод розв’язування" необхідно вказати симплекс-метод.



П/м	Товщина	Ширина	Ціна, грн/куб.м	Об'єм одиниці, куб.м	Кількість	Об'єм, куб.м	Замовлення	Виручка, грн
ПМ-1	240	240	1200	0,122083	0	0,0000	100,0	0,00
ПМ-2	220	220	1150	0,102584	0	0,0000	95,2	0,00
ПМ-3	200	200	1100	0,084780	0	0,0000	100,0	0,00
ПМ-4	180	180	1050	0,068672	0	0,0000	90,3	0,00
ПМ-5	155	160	1000	0,074400	0	0,0000	75,6	0,00
ПМ-6	155	200	1500	0,093000	0	0,0000	71,2	0,00
ПМ-7	155	160	1300	0,074400	0	0,0000	68,9	0,00
ПМ-8	155	200	1450	0,093000	0	0,0000	73,6	0,00
ПМ-9	30	200	1350	0,018000	0	0,0000	0,0	0,00
ПМ-10	160	30	1200	0,014400	0	0,0000	0,0	0,00
ПМ-11	130	30	1150	0,011700	0	0,0000	0,0	0,00
ПМ-12	100	90	1100	0,009000	0	0,0000	0,0	0,00
ПМ-13	90	30	1200	0,004500	0	0,0000	0,0	0,02
							max	0,00

	К-18	К-20	К-22	К-24
	0	0	0	0
	15045	13660	12355	11940

	ПМ-1	ПМ-2	ПМ-3	ПМ-4	ПМ-5	ПМ-6	ПМ-7	ПМ-8	ПМ-9	ПМ-10	ПМ-11	ПМ-12	ПМ-13	Об'єм колоди	Об'єм п/м	Вихід, %	Кількість колод
К-18-1				1										0,076	0,069	90,00	0
К-18-2												2	4	0,076	0,036	47,16	0
К-20-1			1											0,094	0,085	90,00	0
К-20-2												4	4	0,094	0,054	57,30	0
К-22-1		1												0,114	0,103	90,00	0
К-22-2					1					1			4	0,114	0,107	93,65	0
К-22-3							1			1			4	0,114	0,107	93,65	0
К-24-1	1													0,138	0,122	90,00	0
К-24-2					1				1		1		4	0,138	0,122	88,97	0
К-24-3							1		1		1		4	0,138	0,122	88,97	0
К-24-4						1				2				0,138	0,122	89,75	0
К-24-5								1		2				0,138	0,122	89,75	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
	0,12	0,103	0,085	0,0687	0,07	0,093	0,07	0,09	0,02	0,014	0,012	0,009	0,005				

Рис.3.7. Загальний вигляд моделі задачі оптимізації виробничої програми деревообробного цеху ДП «Уманське лісове господарство»

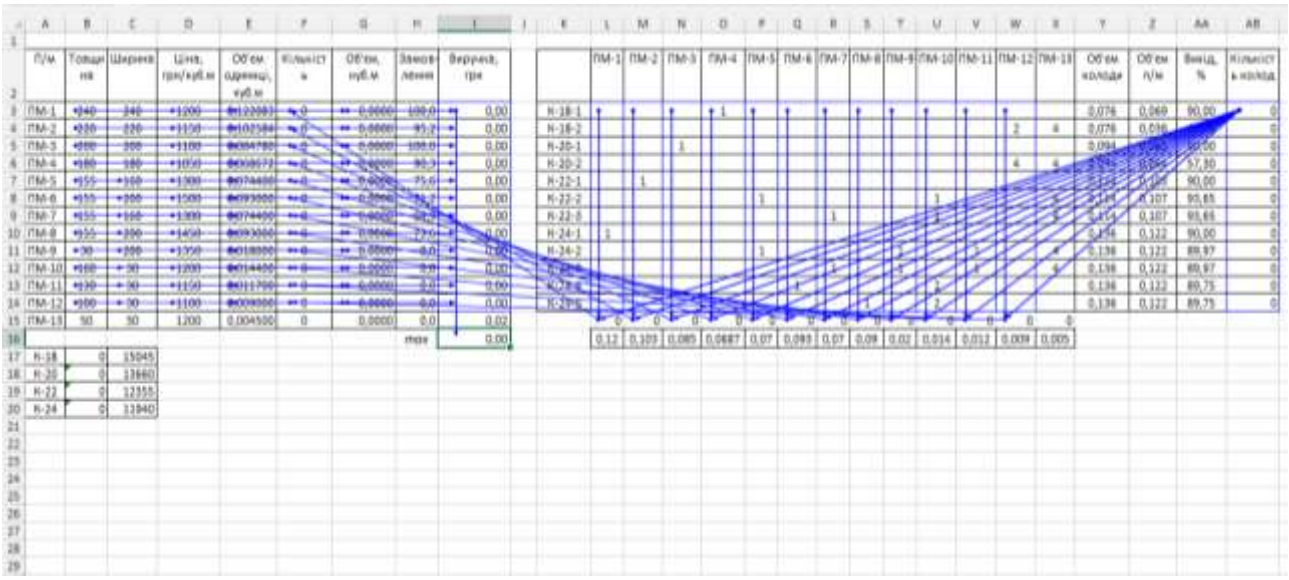


Рис.3.8. Зв'язки між клітинами моделі

Кнопка "Параметри" дозволяє відкрити додаткове вікно, у якому вказують точність обчислень, необхідність покрокового розв'язування задачі, особливості цілочисленної оптимізації.

Після того, як всі параметри вказані, потрібно натиснути кнопку "Знайти розв'язок" і процес знаходження оптимального плану розпочнеться. Тривалість цього процесу залежить від багатьох чинників: технічного оснащення комп'ю-

тера, кількості змінних величин, "напруженості" обмежень тощо. Однак, він рідко триває більше півхвилини.

Результатом процесу оптимізації може бути (а) знаходження оптимального плану або (б) доказ неможливості його знаходження в силу ряду причин, найчастіше через необмеженість цільової функції або суперечливість умов. Друга причина виникає частіше. У нашому випадку це може статись, наприклад, через завищені обсяги плану виробництва кінцевої продукції (на них просто не вистачає сировини. В такому випадку необхідно переглянути модель, внести у неї потрібні зміни і повторити процес розв’язування знову.

Якщо в результаті процесу розв’язування задачі всі умови вдається виконати, то отримуємо вікно, яке інформує про знаходження оптимального плану і дозволяє встановити подальший порядок дій з ним. Вигляд цього вікна наведено на рис. 3.11.

Після натискання на кнопку ОК знайдений оптимальний розв’язок переноситься у електронну таблицю з побудованою моделлю.

Як уже говорилось вище, змінними величинами, значення яких шукаються, в нашій задачі виступають кількість колод кожного виду, які розпилюються за певним варіантом. Оптимальні значення цих змінних показані у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Оптимальний план розв’язування задачі розпилювання колод з критерієм оптимальності "максимум доходу від реалізації готової продукції"

Код колоди	Назва сировини	Річний план розпилювання, шт.	В тому числі за варіантами розпилювання, шт.				
			1	2	3	4	5
К-18	Колода діаметром 18 см	15045	15045				
К-20	Колода діаметром 20 см	13660	13660				
К-22	Колода діаметром 22 см	12355	10412	1017	926		
К-24	Колода діаметром 24 см	11940	820		1	10327	792

Тільки така стратегія розпилювання деревини, яка наведена у табл. 3.15, дозволить отримати максимальну виручку від реалізації готової продукції в обсязі 5 860,5 тис. грн при виконанні всіх умов і обмежень оптимізаційної задачі у повному обсязі.

Складність управління підприємствами і організаціями в сучасних умовах, постійно зростаючий рівень конкуренції, націленість менеджменту на досягнення найвищих показників ефективності призводить до необхідності застосування сучасних економіко-математичних методів і комп'ютерної техніки для вироблення і прийняття досконалих управлінських рішень в режимі реального часу. Нами запропонована методика розробки оптимальних виробничих програм деревообробного підприємства, яка дозволяє швидко розробляти найкращі варіанти ефективних рішень щодо способів розпилювання сировини для досягнення найбільшого валового доходу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У зв'язку із зростаючою інтернаціоналізацією виробництва і посиленням зовнішньої торгівлі між країнами великого значення набуває зовнішньоекономічна діяльність. Узагальнення і систематизація теоретичних засад становлення та розвитку зовнішньоекономічних зв’язків лісогосподарських підприємств України дозволяє виділити такі основні напрями вдосконалення управління експортної діяльності на підприємствах: оптимізація організаційної структури, виділення сильних і слабких сторін підприємства на зовнішньоекономічному ринку, впровадження новітніх технологій виробництва та стимулювання експорту готової продукції.

Аналіз виробничо-господарської діяльності ДП «Уманське лісове господарство» засвідчив, що в 2023 році підприємство успішно працює, розширює географію країн експорту, спостерігається підвищення всіх фінансових показників. Досліджуване підприємство має достатню забезпеченість трудовими і матеріальними ресурсами, спостерігається ефективне їх використання.

Проведений аналіз дозволив визначити канали збуту окремих видів продукції ДП «Уманське лісове господарство», а також проаналізувати головний напрямокекспорту. Розрахунки засвідчили, що у 2023 році відбулося суттєве розширення експортної діяльності в порівнянні з 2019 роком. В основному експорт здійснювався в Туреччину, Болгарію, Англію та Польщу. Наразі підприємство планує розшити свою поставки і співпрацювати з Литвою.

За сучасних умов уДП «Уманське лісове господарство» зовнішньоекономічні операції здійснюється на недостатньому рівні, потребує удосконалення товарна структура експорту. Підприємство має багато слабких сторін, які потрібно зменшити, та багато загроз зовнішнього середовища, яких доцільно уникнути. Ці фактори спричиняють зниження ефективності та послаблення фінансової стійкості підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

Проаналізувавши структуру управління ДП «Уманське лісове господарство», ми дійшли висновку, що її оптимізації сприятиме введення посади менеджера зовнішньоекономічної діяльності. Як оптимальний варіант, пропонуємо нинішнього товарознавця, який займається експортно-імпортними операціями, перевести на посаду менеджера зовнішньоекономічної діяльності. Введення цієї посади необхідне у зв'язку з тим, що збільшується регулярність та обсяги експортних операцій ДП «Уманське лісове господарство».

В сучасних ринкових умовах управління збутом в зовнішньоекономічній діяльності, на нашу думку, необхідно розглядати з точки зору маркетингу, а основна ціль маркетингу – задоволення потреб споживачів, вимагає стратегічного підходу до управління збутовою системою. Нами рекомендовано досліджуваному підприємству використовувати напрями стратегії підвищення ділової активності.Для реалізації даної стратегії слід збільшити витрати на рекламу, з метою стимулювання збуту та на аналіз зовнішнього ринку, підвищувати ділову репутацію шляхом популяризації підприємства у міжнародній сфері, нарощувати експорт використовуючи довготермінові контакти та формуючи крупні оптові поставки. Особливу увагу досліджуваному об'єкту необхідно приділити стану якості продукції, враховуючи міжнародні стандарти. Для цього ДП «Уманське лісове господарство» потрібно оновити технологічне обладнання, що позначиться на підвищенні якості та розширенні асортименту продукції.

Стратегічним напрямком удосконалення управління діяльності ДП «Уманське лісове господарство» може стати впровадження моделі ділової досконалості (EFQM) на підприємстві. Модель, розроблена Європейським фондом управління якістю (EFQM) і описує ідеальне підприємство. Нами проведено дане дослідження для ДП «Уманське лісове господарство». Оцінка ділової досконалості якого становить 490 балів (ідеальна організація за цією шкалою відповідає 1000 балам, найкращі європейські організації оцінюються у 700-750 балів, лідери України досягають лише 550-600 балів). Отже існують певні недоліки в системі управління підприємством. Їх усунення призведе до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Нами рекомендовано проведення таких заходів для удосконалення управління збутовою та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: в сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності – запровадження функції стратегічного планування на підприємстві; мотивація працівників, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю і збутом; у сфері маркетингу – випуск нової продукції, шляхом введення в експлуатацію нового обладнання (розрахований бізнес-проект на виробництво зрубів); зняття з виробництва нерентабельної продукції; стимулювання збуту; запровадження оптимального планування виробництва пиломатеріалів для забезпечення бізнес-проекту «виготовлення зрубів» у ДП «Уманське лісове господарство».

Провівши розрахунки виробництва трьох видів інноваційного продукту (бізнес-план), з якого можна будувати повноцінні деревинні будинки, нами було визначено, що найбільш прибутковим є виготовлення з деревини – будівельного бруса. Запровадження даного варіанту інноваційного виробництва принесе ДП «Уманське лісове господарство» 5,286 млн. грн прибутку та дозволить освоїти нову нішу на зовнішньому ринку.

Таким чином, запропоновані нами заходи направлені на вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю в ДП «Уманське лісове господарство» дозволять підприємству досягти високих результатів господарської діяльності та конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісовий кодекс України. Редакція від https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3852-12#Text

2. Земельний кодекс України. Редакція https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text

3. Закон України Про мисливське господарство та полювання. Редакція від 10.03.2017. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1478-14#Text

4. Закон України Про охорону навколишнього природного середовища. Редакція від 10.07.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/126412#Text

5. Постанова КМУ Про затвердження Санітарних правил в лісах України. Редакція від 12.12.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-95%D0%BF#Text

6. Постанова КМУ Про затвердження Правил поліпшення якісного складу лісів. Редакція від 26.05.2022. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/724-2007-%D0%BF#Text

7. Беззубченко О. А. Оцінка конкурентоспроможності галузей національної економіки в умовах глобалізації. Економічний простір. 2009. Вип. 21. С. 85–93.

8. Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Глобальна перспектива і сталий розвиток: системні маркетингові дослідження. Київ: МАУП, 2005. 492 с.

9. Боцула О. І. Стратегічні напрями розвитку еколого-економічного управління лісовим господарством. Економіка природокористування і сталий розвиток. 2018. Вип. 3–4. С. 107–114.

10. Бюлетень аналізу ринку лісопродукції. Київ: ДП «Український інформаційно-координаційний центр аналізу ринку лісопродукції». – 2018, Вип. 2. 43 с.

11. Дідович І. І., Кульчицька Е. А. Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісової галузі до сучасних умов господарювання. Економіка і організація управління. 2021. Вип. 4 (44). С. 168–

177.

12. Дубина М. В., Зінкевич О. В. Теоретичні аспекти функціонування та розвитку лісового господарства в Україні. Бізнес Інформ. 2020. Вип. 2. С. 187–192.

13. Дяченко М. І. Обґрунтування пріоритетів стратегічного розвитку лісового господарства на основі інвестиційно-інноваційного забезпечення. 208 Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: https: // economyandsociety. in. ua / index. php / journal / article / view / 203 / 195

14. Ксьондз С. В. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств. Агросвіт. 2019. Вип. 20. С. 64–70.

15. Кулініч Т. В., Гичка О. В. Новації в управлінні підприємствами лісової і деревообробної галузі України за вектором стабільного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 5. Том 2. С. 167173.

16. Савчук О. О. Лісова сертифікація як інструмент екологічного менеджменту та інноваційно-інвестиційного розвитку системи лісопромислового комплексу України. Право та інновації. 2018. Вип. 2 211 (22). URL: https: // openarchive. nure. ua / bitstream / document / 14370 / 1/doc14. pdf

17. Селінний М.М., Корма О.М. Лісове господарство України: сучасний стан та перспективи розвитку. ModernEconomics. 2019. Вип. 17. С. 211–217.

18. Сидорченко Т.Ф., Черненко Г.О. Перспективи диверсифікації діяльності підприємств лісового господарства Запорізької області. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 19. С. 833–839.

19. Скоробогатова Н.Є., Гурін Д.В. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2018. Вип. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6745

20. Смолін І.В. Конкурентоспроможність підприємства: об’єкти, критерії, показники оцінювання. економіки: Конкурентоспроможність національної Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 5-

6 жовтня 2017. Київ. С. 170–175.

21. Созанський Л. Порівняльна оцінка сировинного потенціалу деревообробної промисловості України і країн ЄС. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 1(20). С. 166–173.

22. Созанський Л.Й., Коваль Л.П. Тенденції зовнішньої торгівлі продукцією деревообробної промисловості в Україні і країнах ЄС. Ефективна економіка. 2019. №12. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7552

23. Соловій І.П., Лесюк Г.М. Особливості державно-приватного партнерства в умовах реформування системи управління лісами та лісовим господарством України. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 8(50). С. 89–93.

24. Ступень М., Шумлянський Б. Оцінка інвестиційної привабливості лісового сектору. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2015. Вип. 22(2). С. 117–123.

25. Тарасюк Г., Балковська В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг як однієї з основних складових процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науковопрактичної конференції, 5-6 жовтня 2017. Київ. С. 176–178. 213

26. Ткач В.П. Ліси і лісівництво в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. Український географічний журнал. 2012. Вип. 2. С. 49– 55.

27. Торосов А. С., Жежкун І. М., Калашніков А. О., Харченко Ю. В. Методичні підходи до визначення модельних підприємств лісового господарства. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018. т. 28. Вип. 9. С. 110–113.

28. Торосов А.С. Глєбов М.М. Основні принципи формування оптимальної лісистості. Лісівництво і агролісомеліорація. 2008. Вип. 114. С. 28–35.

29. Фітісов А. Теоретичні основи формування системи екологічного менеджменту у лісовому господарстві. Вісник ЖНАЕУ. 2017. Вип. 1(59). Т. 2. С. 181–184.

30. Фоміна М. В. Проблеми сталого економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: ДонНУЕТ. 2010, 357с.

31. Формування стратегічних пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу України : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М. 2019. 476 с.

32. Фурдичко О., Дребот О. Лісовий сектор економіки України: проблеми і перспективи розвитку. Економіка України. 2012. Вип. 3. С. 70–80.

33. Хрик В. Інноваційні технології підготовки майбутніх фахівців лісового господарства. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2021. Вип. 9 (113). URL: https: // pedscience. sspu. edu. ua / wp-content /uploads / 2022 / 05 / 21. pdf. DOI 10.24139 / 2312–5993 / 2021.09 / 200–214є

34. Шестак М. Угоди державно-приватного партнерства в лісовому господарстві: диверсифікація та вибір сучасних форм. Економіст. 2015. Вип. 2. С. 44–46.

35. Шестак М.Л. Державно-приватне партнерство в лісовому господарстві: перспективні напрями та проблеми інституціоналізації. Економіст. 2015. Вип. 3. С. 30–32.

36. Шестак М.Л. Інноваційно-інвестиційне забезпечення переробки деревних відходів на основі кластеризації лісогосподарської діяльності. Інвестиції:практика та досвід. 2016. Вип. 22. С. 42–44.

37. Шестак М.Л. Кластери як інституціональна передумова підвищення еколого-економічної ефективності лісокористування. Агросвіт. 2016.Вип. 22. С. 24–27.

38. Шершун М.Х. Аналіз діяльності лісогосподарських підприємств та ефективність використання лісоресурсного потенціалу в умовах розвитку економічної кризи. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічнінауки. 2012. Вип. 4(70). С. 194–199.

39. Цегельник Н. І. Економічний стан лісової галузі в Україні та його вплив на сталий розвиток лісогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. Вип. 13–14. С. 17–24.

40. Черничук Л. В. Статистичне дослідження платоспроможності

підприємств: монографія. Тернопіль. Вектор, 2016. 221 с.

41. Чечелюк П. Престижем «лісових професій» повинна служити їх рання профорієнтація. Лісовий і мисливський журнал. Товариство лісівників України. URL: https: // tlu. kiev. ua / pro-nas / novinizakhodi / novina / article / kadrovii-klaster. html

42. Шершун М. Х. Реформування системи лісового господарства України у контексті європейської перспективи розвитку. Київ. ДАІ. 2018. 336 с.

43. Яворська Н.П. Удосконалення механізму підвищення економічної ефективності діяльності деревообробних підприємств. Економічні науки.Сер. : Економіка та менеджмент. 2012. Вип. 9 (1.2). С. 274– 284.

44. Яремко О.П. Методологічний базис формування системи управління лісового господарства Подільського економічного району. Агросвіт. 2021. Вип. 11. С. 29–34.

45. Яремко О. П. Перспективні напрями щодо управління розвитку лісового господарства Подільського економічного регіону. Agroecologicaljournal. 2021. Вип. 2. С. 52–57.

46. Agenda 21. EarthSummit 92. UnitedNationsConferenceonDevelopmentandtheEnvironment, RiodeJaneiro. URL: http: / www. r-komitet. ru / s_i_d / agenda 21 / intro. html

47. Barcelo D. Forestresourcesandsustainabletourism, a combinationfortheresilienceofthelandscapeanddevelopmentofmountainareas. UniversityofPalermo. 2020. №1. c. 736. URL:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969720330 564

48. Benra F., Nahuelhual L. A trilogyofinequalities: Landownership, forestcoverandecosystemservicesdistribution. LandUsePolicy. 2019. 82, pp. 247–257. 217 URL: https: // www. scopus. com / inward / record. uri? eid=2-s2.085058491876&doi=10.1016%2fj. landusepol. 2018.12.020&partnerID=40&md5=f7bdcdfd397a4bb3d0f6c47edbed151e

49. Biorefayningforagriculturalsector. Article. URL: http: // www. bm-biomass. com / en / ?p=155

50. Cheng S.H., Ahlroth S., Onder S., Shyamsundar P., Garside R.,

Kristjanson P., McKinnon M. C. &Miller D.C. Whatistheevidenceforthecontributionofforeststopovertyalleviation? A systematicmapprotocol. EnvironmentalEvidence. 2017. №10. URL:https://environmentalevidencejournal.biomedcentral.com/articles/10.118 6/s13750-017-0088-9

51. Barcelo D. Forestresourcesandsustainabletourism, a combinationfortheresilienceofthelandscapeanddevelopmentofmountainareas. UniversityofPalermo. 2020. №1. c. 736. URL:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969720330564