

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

НАУМЧУК ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.5.011

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

073 «Менеджмент» спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Зінчук Тетяна Олексіївна,
д.е.н., професор

Житомир – 2020

АНОТАЦІЯ

Наумчук В. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах лісопромислового комплексу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент” спеціалізація “Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”. – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

З кожним роком регулювання лісопромислової галузі стає все більш жорстким і вимогливим, оскільки в Україні, як і по всьому світу, стоїть питання по збереженню екології шляхом часткової заборони вирубки та вивозу лісу за кордон. Це в свою чергу спонукає до якомога ефективнішого використання тих лісових ресурсів, які є наразі в запасах та ті, що ще можна використовувати для зрубівання та подальшої переробки. Задля максимізації корисного ефекту від використання сировини лісопромислової галузі необхідно підійняти рівень менеджменту на підприємствах галузі на зовсім новий рівень з висококваліфікованими управлінцями.

У кваліфікаційній роботі у першому розділі досліджено теоретико-методичні засади менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах лісопромислової галузі. У другому розділі проаналізовано сучасний стан та аналіз стану лісопромислової галузі України та країн світу. У третьому розділі змодельовано перспективні напрями розвитку підприємств лісопромислової галузі в умовах сучасних глобальних викликів. Запропоновано концепції формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств лісопромислового комплексу України.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є розвиток лісопромислової галузі України в останні роки. Предметом дослідження виступає менеджмент на підприємствах лісопромислової галузі України.

Ключові слова: менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, лісогосподарський комплекс, експорт, імпорт, ефективність.

ANNOTATION

Naumchuk V.V. Management of foreign economic activity at the enterprises of the timber industry. - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" specialization "Management of foreign economic activity". - Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

Every year the regulation of the timber industry becomes more stringent and demanding, because in Ukraine, as well as around the world, there is a question of preserving the environment by partially banning deforestation and export of forests abroad. This, in turn, encourages the most efficient use of those forest resources that are currently in stock and those that can still be used for felling and further processing. In order to maximize the beneficial effect of the use of raw materials in the timber industry, it is necessary to raise the level of management at the enterprises of the industry to a completely new level with highly qualified managers.

In the qualification work in the first section the theoretical and methodical bases of new management of foreign economic activity at the enterprises of wood industry are investigated.

The second section analyzes the current state and analysis of the state of the wood industry of Ukraine and the world. The third section simulates promising areas of development of forestry enterprises in today's global challenges. The concepts of formation of strategic priorities of development of the enterprises of a timber industry of Ukraine are offered.

The object of qualification work is the development of the timber industry of Ukraine in recent years. The subject of the study is the management of enterprises in the timber industry of Ukraine.

Key words: management, foreign economic activity, forestry complex, export, import, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. Теоретико-методичні засади менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах лісопромислової галузі

Розділ 2. Сучасний стан лісопромислової галузі України та країн світу

Розділ 3. Перспективні напрями розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах лісопромислової галузі

Висновки

Список літературних джерел

Додатки

Вступ

Актуальність. З кожним роком регулювання лісопромислової галузі стає все більш жорстким і вимогливим, оскільки в Україні, як і по всьому світу, стоїть питання по збереженню екології шляхом часткової заборони вирубки та вивозу лісу за кордон. Це в свою чергу спонукає до якомога ефективнішого використання тих лісових ресурсів, які є наразі в запасах та ті, що ще можна використовувати для зрубівання та подальшої переробки. Задля максимізації корисного ефекту від використання сировини лісопромислової галузі необхідно підійняти рівень менеджменту на підприємствах галузі на зовсім новий рівень з висококваліфікованими та ґрудованими управлінцями, які орієнтуються в міжнародній діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження лісопромислової галузі та виявлення основних недоліків в її менеджменті. Завданнями цієї роботи є дослідження діяльності підприємств лісопромислової галузі по країні, розкриття та обґрунтування їх можливостей для подальшого росту й розвитку та захоплення нових ринків. Встановлення основних конкуруючих ознак підприємств та виявлення загроз, які є як ззовні підприємства, так і з середини для подальших пропозицій по їх усуненню. Запропонувати концепції формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств лісопромислового комплексу України загалом. Бачу за необхідне встановити залежність між товарною структурою зовнішньою торгівлі деревиною та виробами з деревини по Україні в цілому та у Житомирській області.

Варто враховувати те, що ліс використовується не тільки як сировинна база у ЛПК, а є і важливим компонентом біосфери, не потребує значних витрат на вирощування, якщо зростає у відповідній ґрунтово-кліматичній зоні, але потребує одного важливого фактору для росту і розвитку - часу. Ліси є житлом для великої кількості тварин, через що можуть ставати недоторканими або заповідними зонами. Тому і організувати лісове господарство необхідно з урахуванням природних та економічних умов та на засадах сталого розвитку.

Не можна недооцінювати оперативний менеджмент, але для підприємств даної сфери, на мою думку, стратегічний є дуже важливим, оскільки у виробництві використовується органічний матеріал, на відновлення якого потребуються десятиліття. Тому і підприємству варто гостро реагувати на параметри зовнішнього середовища, конкурентів та відповідно до них формувати свій асортимент та ціни, знаходити вигідних постачальників та нові ринки збуту і, відповідно до усіх параметрів, формувати свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є розвиток лісопромислової галузі України в останні роки. Предметом дослідження виступає менеджмент на підприємствах лісопромислової галузі України.

В роботі планую використати наступні методи менеджменту: діалектичний метод, що допоможе прослідкувати розвиток досліджуваної галузі та прослідкувати певні закономірності.

Аналітичний метод буде використаний для узагальнення результатів, виокремлення даних та роботи з цифровим матеріалом. У роботі планую застосувати індекс фізичного обсягу (Лайспереса), індекс цін (Пааше), індекс умов торгівлі, як економіко-математичні методи. Методи моделювання будуть висвітлювати подальший розвиток галузі враховуючи скрутне становище з лісистістю регіону та України в цілому, що і надалі погіршується. В роботі будуть застосовуватись і інші методи дослідження в менеджменті, які висвітлюватимуться в основній частині.

Інформаційними джерелами дослідження були законодавчі і нормативні акти України, спеціальна наукова література щодо розвитку підприємств лісопромислової галузі в умовах сучасних глобальних викликів, періодичні видання, звітність щодо розвитку підприємств лісопромислової галузі в умовах сучасних глобальних викликів, результати власних досліджень, а також інформаційні ресурси світової інформаційної мережі *Internet* щодо розвитку підприємств лісопромислової галузі в умовах сучасних глобальних викликів.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

1. Наумчук В. В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах лісогосподарського комплексу. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 23 червня 2020 року. – Житомир : ЖНАЕУ, 2020. –с. 227-231.

2. Наумчук В. В. Експорт деревних пелетів до ЄС: сучасні тенденції та перспективи для України. Сучасний профіль міжнародних економічних відносин в умовах пандемії: збірник тез наукових робіт учасників студентської наукової конференції (м. Житомир, 26 листопада 2020 р.) / Поліський національний університет. – 2020. с. 46-49.

3. Наумчук В. В. Стратегічне управління діяльністю лісогосподарських підприємств при виході на зовнішні ринки. Механізм управління розвитком територій: збірник тез наукових робіт учасників студентської наукової конференції (м. Житомир, 2020 р.) / Поліський національний університет. – 2020. с. 322-324.

Практичне значення отриманих результатів важко переоцінити, оскільки проблеми галузі наразі мають високу актуальність та потребують детального вивчення та пошуку шляхів їх вирішення. Адже ця галузь є не тільки потенційною для отримання значних надходжень до бюджету країни і прибутку наших підприємств, але і зачіпає багато екологічних проблем і, можливо, зорієнтувавшись на переробну промисловість в цій галузі і використання сировини саме на нашій території ми зможемо покращити як прибутковість галузі, так і екологічну ситуацію в країні.

Структура та обсяг роботи. Представлена кваліфікаційна робота, де досліджено питання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах лісопромислового комплексу, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 34 сторінках, містить 1 таблицю, 4 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ

Менеджмент (англ. - management) – слово іншомовного походження, що походить від англійського “to manage” – управляти. Саме тому так тісно пов’язані між собою слова менеджмент та управління. На початкових етапах розвитку підприємства власник може виконувати усі функції управління сам, від планує діяльність, реалізує досягнення мети, контролює весь процес та мотивує усіх працівників та себе до роботи. Але з ростом і розвитком підприємства власнику не обійтись без допомоги найманого працівника, який буде спеціально навчений для ролі управлінця.

Такі зарубіжні науковці, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у їх книзі «Основи менеджменту» описують менеджмент наступним чином: це вміння добиватись поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей [24]. Тобто менеджер повинен не тільки вміло управляти обмеженими ресурсами та часом, але і добре розуміти мотиви тих чи інших дій співробітників, для вдалого їх стимулювання і досягнення мети підприємства та його працівників. В ґрунтовному оксфордському словнику також одним з декількох тлумачень менеджменту пропонується: спосіб, манера спілкування з людьми.

При цьому вітчизняні дослідники говорять про менеджмент наступне: Менеджмент - це управління соціально-технічними системами, яке полягає у здійсненні процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного, продуктивного та результативного виконання конкретних завдань [25]. І, на мою думку, чим краще управління персоналом, тим вища продуктивність підприємства, тому ці параметри тісно між собою пов’язані. Ще один приклад визначення поняття: менеджмент - інтеграційний процес, який триває певний період, за допомогою якого

професійно підготовлені фахівці – менеджери формують організації й управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їхнього досягнення [1].

Крім цього, можна звернути увагу на тлумачення терміну менеджмент, в перекладі з англійської мови: 1) управління; 2) уміння володіти (чимось, напр., інструментами, технологіями та ін.), уміння виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція, штат [27]. Тобто, основою менеджменту є управління, воно стосується як людей, так і підприємств в цілому, способів досягання цілей та механізмів їх постановки. Тому менеджер повинен бути багатосторонньою розвинутою людиною і бачити проблему та її вирішення абсолютно з різних боків, для підбору найкращого варіанту її вирішення. Він повинен чітко розуміти не тільки цілі організації загалом, але і відкликатись на поклики кожного її працівника, для більшої ефективності праці підприємства та меншої плинності кваліфікованих кадрів.

Хоча поняття менеджменту відносно нове, ми бачимо велику зацікавленість ним як у науці, так і у бізнесі, через що і загального визначення цього поняття не існує. Розглядаючи менеджмент зовнішньоекономічної діяльності можемо сказати теж саме, не існує загальновизнаного тлумачення цього поняття, адже кожен автор вільний трактувати його по своєму і трактування це, в основному, залежить від поняття автором об'єктів здійснення господарської та зовнішньоекономічної діяльності.

Так, науковців сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) викладає таким чином, що представляє її комплексним дослідженням та моделюванням міжнародного середовища [28]. Менеджмент ЗЕД – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання [30].

На мою думку менеджмент зовнішньоекономічної діяльності включає в себе застосування загальних ідей і концепцій менеджменту під час здійснення будь-якого виду зовнішньоекономічної діяльності.

Також варто пам'ятати, що зовнішньоекономічна діяльність є однією з діяльностей підприємства, тобто підпорядкована основній діяльності підприємства і залежить, загалом, від неї. В той же час, вона відрізняється від іншої діяльності підприємства, оскільки здійснюється в дещо іншій площині, а точніше, на міжнародному рівні, будуючи відносини з міжнародними контрагентами.

Основними аспектами менеджменту ЗЕД є вивчення і проектування елементів міжнародного середовища, в яке входить пошук інформації про все, що пов'язано з зовнішніми факторами, діючими на підприємство: рівень цін, закордонних партнерів, конкурентів, митних правил та навіть норм і звичаїв країни орієнтування. Також важливим аспектом є взаємодія всіх структурних підрозділів підприємства та орієнтування на підрозділ, що займається менеджментом ЗЕД. Не можна залишити без уваги важливість виміру прикладених зусиль до отриманого результату, адже вийти на нові закордонні ринки часто буває непростою задачею, з якою може впоратись далеко не кожне підприємство.

Крім цього слід пам'ятати і про важливість внутрішніх факторів, що діють на підприємство, тобто ті чинники, що впливають на підприємство з середини, а саме кваліфікованість персоналу, методи управління, стратегія розвитку підприємства, виробничі можливості обладнання, інновації в управлінні, виробництві, персоналі, організаційна структура та інше.

Говорячи про лісопромисловий комплекс (ЛПК) варто вказати на складність менеджменту на підприємствах цієї галузі, адже він включає в себе значну кількість видів економічної діяльності, які пов'язані між собою, а саме: – лісове господарство та лісозаготівля, що в Україні є важливим аспектом діяльності наступних ВЕД, через дефіцит лісу;

- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини;
- виробництво меблів та інше.

Складність управління на підприємствах ЛПК заключається насамперед в складності отримання та відновлення сировинної бази та об'єм земель, які необхідні для розвитку галузі. Крім того, що для вирощування лісу необхідні значні земельні ресурси, є такий фактор впливу, як кліматично-Ґрунтові умови, через що і розміщені ліси по країні нерівномірно.

Через значне посилення інтеграційних процесів та розвитку зовнішньоекономічної діяльності різних країн світу необхідно вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності галузей національної економіки, в тому числі і лісопромислової. Завдяки оцінці конкурентоспроможності галузі ми можемо визначити потребу подальшого розвитку, з визначенням конкурентних переваг ЛПК нашої країни та сформувані стратегічні пріоритети.

Також нам варто пам'ятати про фактори, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як окремого виду його діяльності, адже тут вплив мають не тільки внутрішні та зовнішні чинники підприємства, але і чинники, що впливають на діяльність ринку в державі та поза її межами. І в цьому випадку варто бути обачними і підтримувати конкурентоспроможність підприємства, адже потреби людства постійно зростають, а от можливостей їх задоволення значно більше не стає, тому все гостріше постає питання використовувати ресурси підприємства максимально ефективно та створювати продукти високої якості.

Для оцінки конкурентоспроможності можна використовувати теоретичні підходи окремих шкіл, а саме: американської, представниками якої є М. Портер (концепція національних конкурентних переваг) [3] та М. Енрайт (концепція регіональних кластерів) [4]. Наступною є британська школа з Дж. Даннінгом та його електична ОЛП-парадигма [5] і К.Фрімен з його концепцією техно-економічної парадигми [6]. Також варто відмітити скандинавську школу з Лундвалом і Джонсоном, що запропонували концепцію економіки

навчання [7], Асхаймом з його концепцією регіону навчання [8] та Рейнертом з «індексом якості» економічної діяльності [9].

Під час формування конкурентоспроможності підприємств та комплексу загалом необхідно пам'ятати основні функції менеджменту, які наявні як на підприємствах, що працюють на внутрішньому ринку, так і на підприємствах, що зосередженні на зовнішньоекономічній діяльності.

Щодо дефініції та класифікації самої сутності функцій менеджменту, то можна з впевненістю сказати, що науковці і досі не прийшли у цьому до якоїсь однозначності. Для деяких науковців класифікація функцій здійснюється в залежності від їх важливості в діяльності підприємства, а для інших – за їх важливістю на різних щаблях управління. Всю діяльність, що виконується задля здійснення керівництва організацією як злагодженою системою, можна представити процесом виконання обмеженого числа функцій. Кожна функція має своє, особливе призначення і відіграє певну роль у всьому процесі управління.

Перший, хто розподілив та класифікував функції менеджменту, та, по праву має титул батька менеджменту, був Анрі Файоль. Саме він досліджував менеджмент з точки зору складного функціонального механізму. І він виділив конкретні, типові для кожного підприємства, види діяльності: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові та адміністративні.

Розглянемо адміністративні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, а також наразі додають до них облік і аналіз, які разом є обов'язковими для всіх підприємств. Планування є головною функцією менеджменту і вона передбачає прогнозування, визначання цілей, стратегії підприємства, його політики і завдань. Саме планування на підприємстві вказує що, як і кому робити для досягнення загальних цілей підприємства. Організація, як функція менеджменту, відповідає за приведення в дійсність всього того, що було визначено під час планування.

За допомогою мотивації на підприємстві досягається найвищий рівень якості та швидкості виконання завдань. Саме завдяки їй менеджер може простимулювати працівників для найбільш ефективної праці. Для повного і всеосяжного використання цієї функції необхідно знати про потреби і бажання своїх працівників, адже кожен хоче отримувати винагороду за свою працю, як моральну, так і матеріальну, і лише в такому випадку працівник буде відчувати свою значимість у фірмі та сприяти створенню чогось більшого, ніж просто продукт. Він матиме бажання працювати для того, щоб створити надлишкову цінність та вивести компанію на світовий рівень, оскільки він і буде себе відчувати одним цілим з цією компанією.

Завдяки координації на підприємстві забезпечується пропорційний і гармонічний розвиток усіх його сторін при використанні оптимальних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. І останньою основною функцією менеджменту є регулювання – завдяки їй долається протиріччя між усіма факторами, що мають свій вплив на діяльність підприємства та досягається його кінцева мета.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств, що відносяться до лісопромислової галузі варто відзначити значущість не тільки оперативного або поточного планування, але й стратегічного планування. Адже діяльність підприємств ЛПК значно залежить від наявності сировини, з якої вони виготовляють товар, а відновлення сировинної бази цієї галузі займає десятки років, що і робить її складною в плані прогнозування майбутньої роботи та стратегічного планування.

Про лісове господарство взагалі можна говорити як про особливу галузь народного господарства, через використання, в нашій країні, загалом лісів, які належать державі, та знову ж таки, маючи свої особливості, які значною мірою відрізняють ЛПК від інших галузей. До цих особливостей варто віднести, як згадувалось раніше, потребу у великих виробничих площах, якої не потребую ні одна інша галузь; помітний зв'язок самого процесу праці з біологічними процесами під час росту й розвитку сировини, а саме, дерев; різноманітність

деревних порід, часу для їх росту та можливостей у використанні та вартості; варто зазначити, що предметом і засобом праці у лісогосподарському виробництві є саме ліс; через особливості клімату у нашій країні значний вплив на ЛПК має сезонність проведення робіт; і, мабуть, найбільшу значущість має особливість впливу на лісове господарство ґрунтово-кліматичних зон.

Отже, необхідно розуміти, що до управління підприємства варто підходити з ґрунтовною підготовкою. Менеджмент – це наука і одночасно мистецтво, тому і відноситись до нього не можна тільки серйозно або тільки творчо, необхідно варіювати і прикладати зусиль для використання різних сторін управлінської діяльності.

Підсумовуючи вищесказане варто пам'ятати, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної діяльності підприємства і в менеджменті ЗЕД необхідно використовувати всі функції звичайного менеджменту. Менеджер повинен піклуватись не тільки про досягнення цілей підприємства, але і про досягнення особистих цілей кожного працівника, адже саме вони є серцем підприємства і можуть значно підвищувати свою ефективність праці, і, відповідно, прибутковість підприємства.

Задля організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства лісопромислової галузі необхідно системно застосовувати усі функції менеджменту. Це, в свою чергу, значно збільшить шанси на досягнення мети кожного діючого підприємства – максимізацію прибутку та мінімізацію витрат, в які входить час, ресурси, праця, гроші та інші види ресурсів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ЛІСОПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ТА КРАЇН СВІТУ

Згідно інформації Держлісагенства, лісистість України на 1 січня 2019 року складала 9,6 млн. га, або 15,9% території. Це, в свою чергу, свідчить про те, що Україна відноситься до лісодефіцитних держав світу. Обсяг виробництва продукції комплексу в 2017 році складав 5,5 млрд. доларів США і ефективність використання лісових ресурсів була незадовільною, всього 681 дол./куб.м. Для порівняння, в Польщі, де площа лісів складала у той самий період 9,4 млн. га випуск продукції ЛПК дорівнював 39,4 млрд. дол. І ефективність використання лісових ресурсів була майже удвічі вища, ніж в Україні, а саме 1203,0 дол./куб.м., що свідчить про недосконалу структуру управління у лісопромисловій галузі не тільки на підприємствах, але і у країні в цілому.

Задля аналізу стану та перспектив розвитку лісопромислового комплексу України необхідно порівняти його з країнами-лідерами за показниками лісового господарства у світі. Для цього використаємо щорічні аналітичні звіти світового ринку лісових ресурсів Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) та Європейської комісії ООН (ЄЕК), а також офіційного сайту Державної служби статистики України [11-21]. Основні показники, які и будемо використовувати для порівнянь ЛПК України та ЛПК інших країн світу – це площа території країни та площа лісів в країні, показник лісистості країни (площа лісів в країні, що ділиться на площу території країни), визначимо питому вагу державної власності на ліси та приватної власності на ліси, та ін., а також залежності, які виникають враховуючі різні показники.

Порівнюючи площі території країн можна визначити наступних лідерів: Російська Федерація – 17098246 тис. кв. км; Канада – 9976140 тис. кв. км; Китай – 9596960 тис. кв. км; США – 9429091 тис. кв. км; Бразилія – 8511965

тис. кв. км і Австралія – 7886850 тис. кв. км. При цьому площа України – 603628 тис. кв. км. При цьому площа лісів цих країн та України наступна: Росія – 814,9 млн. га, Бразилія – 493,5 млн. га, Канада – 342,1 млн. га, США – 310,1 млн. га, Китай – 208,3 млн. га, Австралія – 124,8 млн. га і Україна площею лісів – 9,7 млн. га. Порівняємо лісистість найбільших країн світу з лісистістю України:

Таблиця 1

Лісистість України та найбільших країн світу

Країна	Площа території країни, тис. кв. км	Площа лісів країни, млн. га	Лісистість території, %
Росія	17098246	814,9	47,7
Канада	9976140	342,1	34,3
Китай	9596960	208,3	21,7
США	9429091	310,1	32,9
Бразилія	8511965	493,5	58,0
Австралія	7886850	124,8	15,8
Україна	603628	9,7	16,1

Джерело: за даними FAOSTAT і Держстатистики.

Як видно з таблиці 1, на лісистість території не впливає площа країни, так, наприклад, Бразилія, с площею території в 13,1 разів більше, ніж площа територія України, має меншу на 0,3% лісистість території. Україна за своєю лісистістю відноситься до лісо дефіцитних країн і політика держави, або навіть загальнодержавний менеджмент має спрямовуватись на відновлення лісових ресурсів.

За даними Держлісагенства України, у 2019 році було проведено відтворення лісів на площі в 32,3 тис. га., що на 16% більше від потреби. Фактична лісистість в Україні на даний час становить 16,1 %, але відповідно до розрахунків Ткача В.П.[22], оптимальною лісистістю в Україні була б 20% лісистість, враховуючі всі ґрунтово-кліматичні умови, які є в різних зонах. При цьому слід враховувати, що за даними Держлісагенства у 2019 році всього 73% лісів були у державні власності і 23 % у приватній.

При цьому, менеджмент у ЛПК значно залежить від того, хто має у своєму володінні лісові масиви та розпоряджається ними. Так, наприклад, у Мексиці, Португалії, Франції, Словенії, Австрії, ліси, загалом, перебувають у приватній власності, і всі операції з лісами відбуваються безпосередньо за участі їх прямих власників. Держава у цьому випадку має функцію регулятора, оскільки має юридичну силу та може контролювати суб'єктів господарської діяльності щодо дотримання норм лісового законодавства.

Наприклад, у Мексиці в ході конституційних реформ 1992 р. було офіційно визнано, що громади мають повні права на ліси, якими користуються (окрім продажу землі) [31].

Відповідно до досліджень вчених [32-38], на лісистість території значно впливають ґрунтово-кліматичні умови, як для України, так і для інших країн світу. До цих умов відносяться: вологість повітря, що для різних дерев відрізняється; вологість і характер ґрунтів; різна кількість світла і тепла, що відрізняється для різних дерев.

Говорячи про структуру світового лісового господарства можна зробити загальний поділ на товари або сировину і вироби з деревини і паперу, які пройшли вторинну обробку. До товарів і сировини можна віднести круглий ліс, деревне вугілля, деревна тріска і відходи, деревні пелети та інші агломерати, пиломатеріали, листові деревні матеріали, деревна маса (целюлоза, механічна деревна маса), інші види маси, рекуперований папір та папір з картоном. Щодо виробів з деревини та паперу, які пройшли вторинну обробку – це вироби з деревини, що пройшли вторинну обробку (пиломатеріали, дерев'яна тара, дерев'яні меблі, будівлі зі збірних елементів та інше) і паперові вироби вторинної обробки (пакувальні коробки, побутовий і гігієнічний папір, вироби з паперу та інше). Отже, до продукції ЛПК відноситься дійсно багато різних виробів, тому, відповідно, в галузі є куди направити свої зусилля і де підвищувати ефективність виробництва.

Для розуміння сучасного стану лісопромислової галузі України порівняємо її з країною, яка знаходиться приблизно в рівних ґрунтово-

кліматичних умовах, а саме з Польщею. Для порівняння візьмемо останні дані, які наразі є в відкритому доступі і зробимо аналіз за останні роки, по яким можна знайти офіційні дані за допомогою джерел [11-21].

Дослідження слід почати з вивчення показників заготівлі, експорту та імпорту круглого лісу, але вивчивши офіційні джерела доходимо до висновку, що останній рік, по якому можемо зробити детальне порівняння – 2019 рік.

Таблиця 2

Показники заготівлі, експорту та імпорту круглого лісу в Україні та Польщі в 2015 та 2019 роках

Показник	Одиниця виміру	Україна			Польща		
		2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.	2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Заготівля	тис. куб. м.	18333,2	17886,6	97.6	41680	45840	110.0
Експорт	тис. дол.	210517	191	0.1	408523	713815	174.7
	тис. куб. м.	2600	3,3	0.1	2465	3750	152.1
	дол./куб. м.	81	57.9		165.7	190.4	
Імпорт	тис. дол.	89	25	28.1	104630	77832	74.4
	тис. куб. м.	2.6	0.4	15.4	2534	1155	45.6
	дол./куб. м.	34.2	62.5		41.3	67.4	

Джерело: за даними FAOSTAT і Держстатистики.

Відповідно до даних таблиці 2 заготівля круглого лісу в Україні зменшилось у 2019 році, відповідно до 2015 року на 2.4%, при цьому офіційні дані щодо експорту круглого лісу показують, що експорт зменшився на 99,9%, а імпорт зменшився на 84,6%. При цьому ціна експортованого кругляка зменшилась на 23,1 долари за куб, а імпортованого зросла на 28,3 долари за куб і стала більшою за експортну ціну на 4,6 долари за куб. При цьому офіційно експортували в 2015 році в 1000 разів більше кругляка ніж імпортували, а в 2019 році експортували лише в 8.25 разів більше, ніж імпортували.

Розглядаючи дані по Польщі, бачимо, що заготівля кругляка збільшилась на 10% у 2019 році порівняно з 2015, експорт зріс на цілих 74,7% у фінансовому відношенні і на 52,1% у товарному, а імпорт, навпаки, зменшився на 25.6%. і на 54.4% відповідно. При цьому експортна ціна 1 куба деревини зросла на 24.7 долари за куб, а імпортна на 26.1 долари за куб і експортна ціна наразі майже в три рази вище, ніж ціна імпортного куба кругляка.

Порівнюючи Польщу і Україну у відношенні кругляка можна сказати наступне: імпортна ціна відрізнялась незначно і була більшою в Польщі на 6.1 доларів за куб в 2015 році і на 4.9 долари за куб у 2019 році. При цьому ціна експорту кубу кругляка в 2015 році була більше ніж в 2 рази вища в Польщі, в 2019 порівняння цих показників показувало різницю майже в 4 рази більше в сторону Польщі.

Наступним показником для дослідження пропоную виготовлення, експорт та імпорт деревного вугілля (таблиця 3).

Таблиця 3

Показники заготівлі, експорту та імпорту деревного вугілля в Україні та Польщі в 2015 та 2019 роках

Показник	Одиниця виміру	Україна			Польща		
		2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.	2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Заготівля	т	100000	173000	173.0	110470	100000	90,5
Експорт	тис. дол.	41145	66267	161.0	72638	105559	145,3
	т	89110	155700	174,7	129347	165176	127,7
	дол/т	461,7	425,6	92,2	561,6	639,0	113,8
Імпорт	тис. дол.	1088	2290	210.5	33213	61822	186,1
	т	1350	1900	140,7	118513	177035	149,4
	дол/т	805,9	1205,3	149,6	280,2	349,2	124,6

Джерело: за даними FAOSTAT і Держстатистики.

Відповідно до даних таблиці 3 бачимо, що заготівля деревного вугілля в Україні збільшилась на 73 відсотки у 2019 році, порівняно з 2015, при цьому експорт збільшився на 74.7% і експорт переважає над імпортом в 2019 році у 82 рази в товарному відношенні і лише в 29 разів в грошовому відношенні, в

чому виражається те, що імпортна ціна деревного вугілля набагато вища, ніж експортна за тону, хоча імпортується в Україну незначна кількість деревного вугілля. Також негативним моментом є те, що ціна однієї імпортової тони зросла на 49,6%, а однієї експортованої тони зменшилась на 7.8%. При цьому ціна імпортованої тони вугілля майже втричі вища, ніж ціна експортованої тони вугілля у 2019 році.

Щодо Польщі ми бачимо наступні показники: заготівля деревного вугілля впала на 9.5% у 2019 році порівняно з 2015 роком. При цьому кількість імпортованого деревного вугілля зросла на 59,5 тисяч тон, або на 49,4% і його ціна зросла на 24.6%, але вона значно нижча, ніж ціна тони вугілля, що поставляється в Україну – майже в 3,5 рази. Кількість експортованого вугілля зросла майже на 33 тисячі тон і його ціна підвищилась з 639 доларів за тону до 561,6 доларів за тону, або на 13,8%. Але в 2015 році Польща експортувала більше деревного вугілля, ніж імпортувала, на 9,1%, а в 2019 році Польща імпортувала більше ніж експортувала на 7,2%.

Порівнюючи Польщу і Україну можна вказати на наступне: Польщею заготовлено у 2019 році вугілля менше, ніж в Україні на 73 тисячі тон, або на 73%, а експортовано більше на 9,5 тисяч тон, або на 6,1% і ціна однієї тони експортованого деревного вугілля в Польщі вище ніж в Україні на 213,4 долари або на 50,1%, що є значною різницею, особливо при такій кількості. При цьому порівнюючи імпорт можна сказати наступне: Польща імпортувала у 93 рази більше деревного вугілля, ніж Україна, при цьому його ціна була меншою на 856,1 долар за тону або на 345,2%. Це може свідчити про прогалини в плані політики країни, про що можна судити розглядаючи ціну імпортованого деревного вугілля, а також менеджменті підприємств лісопромислової галузі, що займаються виготовленням деревного вугілля, що видно по ціні експорту деревного вугілля.

Наступним показником, за яким можна порівняти лісопромислову галузь України та Польщі є виробництво, експорт та імпорт МДФ, що продемонстровано в таблиці 4.

**Показники заготівлі, експорту та імпорту МДФ в Україні та Польщі в
2015 та 2019 роках**

Показник	Одиниця виміру	Україна			Польща		
		2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.	2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Заготівля	тис. куб. м.	93000	93000	100	3471819	3450000	99,4
Експорт	тис. дол.	39524	18236	61,8	253394	429354	169,4
	тис. куб. м.	181,110	58,500	32,2	804,406	1067,879	132,8
	дол./куб. м.	218,2	311,7	142,9	315,0	402,1	127,7
Імпорт	тис. дол.	128028	123481	96,4	71099	212218	298,5
	тис. куб. м.	392,110	276,700	70,6	233,704	721,172	308,6
	дол./куб. м.	326,5	446,3	136,7	304,2	294,3	96,7

Джерело: за даними FAOSTAT і Держстатистики.

Відповідно до даних таблиці 2.4 заготівля МДФ в Україні не змінилась з 2015 року, а от експорт зменшився з 181110 кубів до 58500 кубів, тобто більше ніж втричі. Кількість імпортованого МДФ теж зменшилась, в 2015 році в Україну імпортовано 392110 кубів, а в 2019 – 276700 кубів, тобто на 29.4% менше. При цьому ціна на куб імпортованого МДФ зросла на 119.8 доларів або на 36,7% і склала 446,3 долари, а ціна на куб експортованого МДФ зросла більше у відсотковому відношенні – на 42,9%, але менше в грошовому – на 93,5 долари і склала 311.7 доларів за куб. Різниця між кубом імпортованого і експортованого МДФ складає 134,6 доларів на користь імпортованого, що, звісно, не є позитивним для Української економіки. При цьому імпортували в 2019 році на 218200 кубів більше, ніж експортували, або імпортували у 4.73 рази більше ніж експортували.

Щодо Польщі можна сказати наступне: показники заготівлі у 2019 році по відношенню до 2015 року майже не змінились (зменшились на 0.6%), експорт зріс на 69,4%, а імпорт зріс трохи більше, ніж у три рази. При цьому кількість експортованого МДФ більше, ніж кількість імпортованого МДФ на

346707 кубів або на 48.1 %. Щодо ціни на експортований куб МДФ у Польщі спостерігається позитивна тенденція, у 2019 році порівняно з 2015 роком ціна зросла на 32,8% або на 87,1 долари, а ціна імпортованого кубу МДФ зменшилась на 3.3% або на 9.9 доларів. При цьому вартість експортованого кубу МДФ більша за вартість імпортованого кубу МДФ на 107,8 доларів, або на 36,6%.

Порівнюючи Україну з Польщею щодо заготівлі, експорту та імпорту МДФ можна вказати на наступне, в 2015 році Польща експортувала майже в 4.5 разів більше МДФ ніж Україна, а в 2019 році це значення вже дорівнювало 18 разів. При цьому імпортувала в 2015 році більше Україна на 158406 кубів або 67,8%. В 2019 році імпортувала більше Польща на 444472 кубу або на 160,1%. При цьому ціна імпортованого кубу в 2015 році відрізнялась незначно і в Україні вона була більшою на 22,3 долари або на 7,2%, а в 2019 році в Україну завозили куб МДФ вже на 152 долари дорожче, ніж в Польщу або на 51,6%, що складало значну різницю.

Таблиця 5

**Показники заготівлі, експорту та імпорту деревних гранул в
Україні та Польщі в 2015 та 2019 роках**

Показник	Одиниця виміру	Україна			Польща		
		2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.	2015	2019	2019 р. у % до 2015 р.
Заготівля	т	359000	498516	138,9	750000	1300000	173,3
Експорт	тис. дол.	15095	55221	365,8	36397	82319	226,2
	т	150389	450800	299,8	206426	404092	195,8
	дол./тон.	100,4	122,5	122,0	176,3	203,7	115,5
Імпорт	тис. дол..	5	8	160	8157	29722	364,4
	т	46	100	217,4	60945	143877	236,1
	дол./тон.	108,7	80	73,6	133,8	206,6	154,4

Джерело: за даними FAOSTAT і Держстатистики.

Відповідно до даних таблиці 5 бачимо, що заготівля гранул в Україні в 2019 році відповідно до 2015 року зросла на 139484 або на 38,9%, при цьому імпорт був всього 46 тон і зріс трохи більше ніж удвічі – до 100 тон, а експорт гранул був 150 тисяч в 2015 році і зріс до майже 451 тисячі в 2019 році, тобто

майже втричі. Виробництво, експорт і імпорт гранул ледве не єдине в лісопромисловому комплексі, де ми бачимо падіння ціни на тону гранул для імпорту на 26,4% і зростання ціни на тону гранул для експорту на 22%, хоча вона і залишилась незначною – 122,5 доларів. При цьому експортує Україна в 4,5 тисячі разів більше тон гранул, ніж імпортує.

Порівнюючи Польщу і Україну видно, що Польща імпортує значно більше тон гранул, ніж Україна і тут важко зробити порівняння, але ми бачимо цікаві дані по експорту, адже в 2015 році Україна експортувала менше ніж Польща на 56 тисяч тон, або на 37,3%, а в 2019 році ситуація змінилась вже на користь України і Україна експортувала майже на 47 тисяч тон більше гранул, що у відсотковому відношенні дорівнювало 11,6%. Ціна на експорт однієї тон гранул була вищою в Польщі в 2015 році і різниця складала 75,9 доларів на тоні, або 75,6%, і та ж сама тенденція спостерігалась у 2019 році, різниця на тону гранул у Польщі і України складала 78,2 долари на тоні, або 66,3%. Але загалом, бачимо позитивні зрушення щодо ціни на експорт тони гранул як в Україні, так і в Польщі.

Як висновок, можемо сказати, що лісопромисловий комплекс України суттєво відстає від лісопромислового комплексу Польщі. Це видно по всім показникам, які досліджувались. На це відставання мають вплив як внутрішні фактори, які діють на кожне підприємство галузі по-своєму, так і зовнішні, а саме політика держави, що має опосередкований вплив на кожне підприємство. Україна має певний потенціал в лісопромисловій галузі, адже наразі на однакову продукцію з Польщею ми маємо значно нижчі ціни на неї, а отже нам є куди рухатись у їх підвищенні, залишаючи при цьому попит на неї. Для цього необхідні зрушення і з політичної точки зору, в сторону підтримки підприємств ЛПК і прийняття відповідних законодавчих актів, як внесуть свої зміни, так і зі сторони підприємств, яким необхідно знаходити нові ринки збуту і підвищувати ціну на свою продукцію за рахунок високої якості.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЛІСОПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ

Щодо перспектив розвитку лісопромислової галузі в Україні є багато аспектів, без врахування яких досягнути конкретних цілей буде не легко. Одним з таких аспектів, і на мою думку, найважливішим, за сприяння якого на підприємствах України і особливо в зовнішньоекономічній діяльності побачимо позитивні зрушення є політичний. Адже саме за допомогою зрушень в законодавстві і наглядом за його дотриманням ми можемо вивести ринок лісової продукції з «тіні» і заблокувати масове вивезення деревини за кордон за допомогою впровадження системи FLEG та подібної до неї систем.

Так, програма, що діє у семи країнах і діяльність якої тільки впроваджується для проведення змін в Україні передбачає собою обговорення та впровадження наданих пропозицій, щодо покращення законодавства у сфері державної лісової охорони. Адже наразі, охороною лісу займаються, насамперед, лісівники, що є представниками державних або комунальних підприємств і не мають реальної влади і повноважень. Наразі охоронці лісу керуються лісовим кодексом, який зазнав незначних змін у 2006 році, але і надалі є прообразом радянського закону, в часи якого не було таких проблем з нелегальною вирубкою і вивозом лісів.

Хоча офіційна статистика і вказує на те, що значних проблем з незаконними заготівлями лісу в Україні немає і обсяг самовільних рубок за останні роки становив близько 20 тисяч кубометрів і спостерігається тенденція до зниження. Але на мою думку, офіційні показники не зовсім збігаються з реальними даними і більшість рубок відбувається без документування. Це добре видно на знімках супутника північної території Житомирської області, так званої «бурштинової зони», де землі спустошені в багатьох місцях, що добре спостерігається, наприклад, в овруцькому районі. Також це значно

спостерігається на заході України, звідки активно експортується нелегально вирубана деревина.

Також значною проблемою є недоглянуті ліси, тобто, необхідно частіше і якісніше проводити інвентаризацію лісів, що, в свою чергу, надасть інформацію про стан лісових порід, скільки наявно лісостану, скільки дерев треба зрізати і скільки необхідно засадити територій, для досягнення відмітки лісистості України в 20% та виведення країни з лісо-дефіцитного стану. Також необхідним буде впровадження євро-стандартів, для недопущення надання кругляку не того сорту, який він має насправді. Адже ця проблема теж наявна в країні і завдяки цьому способу в бюджет не поступають значні грошові надходження.

Відповідно до таблиці, що була складена за даними FAOSTAT, які, в свою чергу, використовували офіційні дані держстатистики і вказали в поданих даних “official data” за весь 2019 було експортовано всього 3,3 тисячі кубів кругляка. Для прикладу – в один вагон вміщується 60 кубів лісу. Простою математикою можемо показати, що таким чином, за 2019 рік було відправлено 55 вагонів кругляка, що в принципі неможливо, що показується елементарними журналістськими розслідуваннями. Адже ешелони лісу їдуть за кордон кожного дня. Тому виникає необхідність посилення роботи прикордонної служби і контроль за тим, що їде у вагонах і що прописано в документах. Як варіант – повна заборона вивезення кругляку.

Менеджмент є важливим фактором внутрішнього впливу, від якого багато в чому залежить успішність діяльності кожного підприємства. Особливо чітко це спостерігається на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Менеджмент є наукою, але багато науковців [1] погоджуються з тим, що він є і мистецтвом, яким необхідно оволодіти кожному правлінцю, що прагне досягти успіху, як для себе, так і для своєї компанії.

Одним з видів діяльності, в якому слід прикласти зусиль для захоплення зовнішніх ринків і експортування продукції – виготовлення деревних пелетів

або гранул. Дослідимо ціну на імпорт гранул в Європейські країни, які у 2019 році імпортували більше ніж 100 тисяч тон деревних пелетів за даними FAOSTAT[6] в таблиці 6.

Таблиця 6

**Імпорт деревних пелетів у 2015-2019 рр. країнами Європи,
більше 100 тисяч тон**

Країна		Рік				
		2015	2016	2017	2018	2019
Данія	т	2072000	2053000	2818000	3340884	3124510
	тис. дол.	319712	298148	444972	610603	541764
	дол./т	154,3	145,2	157,9	182,8	173,4
Франція	т	157255	248861	271181	276615	407538
	тис. дол.	40296	56137	58405	72415	106173
	дол./т	256,2	225,6	215,4	261,8	260,5
Німеччина	т	445790	443097	431585	375299	278380
	тис. дол.	76037	73751	78012	78252	56983
	дол./т	170,6	166,4	180,8	208,5	204,7
Італія	т	1653604	1663820	1792547	2185579	1851689
	тис. дол.	330524	317709	361849	482889	401583
	дол./т	199,9	191,0	201,9	220,9	216,9
Латвія	т	129018	195847	195802	239000	239000
	тис. дол.	14557	22995	21075	31342	31342
	дол./т	112,8	117,4	107,6	131,1	131,1
Литва	т	83204	85929	117990	195995	241206
	тис. дол.	10355	10471	14872	29402	34894
	дол./т	124,5	121,9	126,0	150,0	144,7
Словакія	т	20651	16350	35677	227585	236612
	тис. дол.	3006	3863	2868	49207	46999
	дол./т	145,6	236,3	80,4	216,2	198,6
Словенія	т	150378	204587	175509	226275	226275
	тис. дол.	28495	38634	34154	48905	48905
	дол./т	189,5	188,8	194,6	216,1	216,1
Швеція	т	354942	267977	272260	379955	435570
	тис. дол.	46108	38055	38984	63299	71645
	дол./т	129,9	142,0	143,2	166,6	164,5
Велико-британія	т	6573192	6781608	6885238	7992230	8878007
	тис. дол.	1191424	1235944	1237290	1489482	1669885
	дол./т	181,3	182,2	179,7	186,4	188,1

Джерело: FAOSTAT [30].

Відповідно до даних, що представлені в перших двох строчках у кожній країні ми можемо розрахувати середню ціну імпорту гранул в країну. За цими даними пропоную скласти графік (рис. 1), для відображення зміни ціни у період з 2015 по 2019 рік.

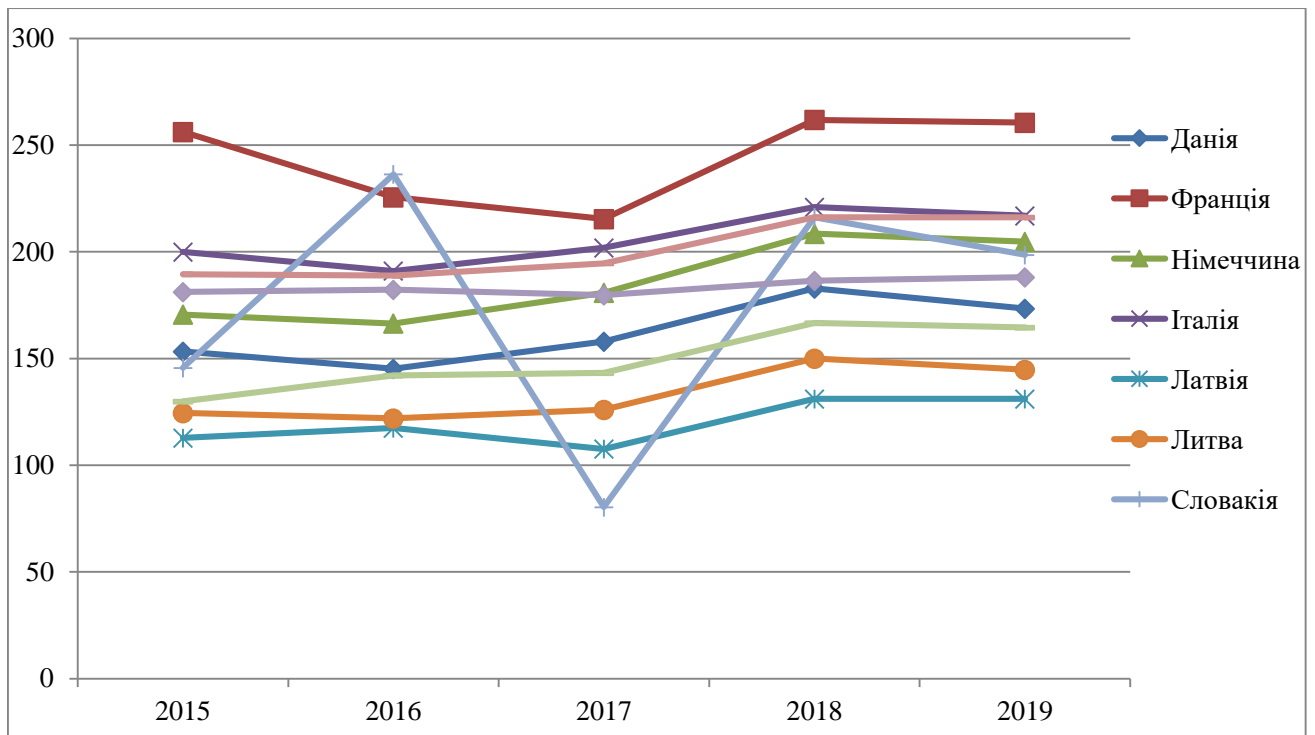


Рис. 1. Графік змін ціни на імпорт гранул у різних країн

Джерело: FAOSTAT [30].

Відповідно до даних графіка на малюнку 1 та таблиці 1 проведемо наступний аналіз. Як бачимо з графіка, ціни на імпорт гранул з кожним роком змінювались приблизно однаково у кожній країні та криві зміни цін майже не перетинаються. Найнижчою ціна була у Латвії і відповідно змінювалась з 2015 року від ціни 112,8 доларів за тону до 2019 року з ціною 131,1 долари за тону. При цьому імпортує Латвія порівняно не багато, в 2015 році було імпортовано 129 тисяч тон, а в 2019 році – 239 тисяч тон.

Найвища ціна на імпорт однієї тони гранул була у Франції і в 2015 році вона склала 256,2 долари за тону, а в 2019 році 260,5 долари за тону. При цьому імпортовано було 157 тисяч тон і 407,5 тисяч тон відповідно.

Найбільше імпортували Італія, Данія та Великобританія. Так, Італія в 2015 році імпортувала 1653604 тони гранул, і в 2019 році цей показник сягнув відмітки в 1851689 тон гранул. Данія в 2015 році імпортувала 2072000 тон гранул, а в 2019 році цей показник досяг відмітки у 3124510 тон гранул. І рекордсменом серед досліджуваних країн по імпорту виявилась

Великобританія з показниками в 6573192 тон гранул 2015 році і в 8878007 тон гранул у 2019 році. Порівнюючи ціни на імпорт тони гранул у цих трьох країн видно, що найдешевша ціна на імпорт гранул була у Данії – 154,3 долари за тону у 2015 році і 173,4 долари за тону у 2019 році. Ціна на імпорт однієї тони у Великобританії дорівнювала 181,3 долари за тону у 2015 році і 188,1 долари за тону у 2019 році. І найвища ціна на імпорт однієї тони була в Італії – 199,9 доларів за тону в 2015 році і 216,9 доларів за тону в 2019 році.

Тепер розглянемо експорт деревних пелетів Україною в 2015 році і в 2019 році. В 2015 році Україною було експортовано 150389 тон гранул, за 15095 тисяч доларів, тобто з ціною 100,4 доларів за тону. В 2019 році Україною було експортовано майже втричі більше гранул або 450800 тон за 55221 тисяч доларів. Тобто з ціною 122,5 долари за тону. Тобто ціна експортованої тони гранул з України була нижчою ніж ціна імпортованої тони гранул в будь-якій з досліджуваних країн кожного року починаючи з 2015. Всі досліджувані країни знаходяться в Європі і є потенційними покупцями гранул з України. Тому визначивши куди вигідніше по логістиці доставляти гранули українські підприємці повинні налагоджувати зв'язки з тими країнами і націлитись на захоплення саме тих ринків.

Як висновок, менеджмент на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність є надзвичайно важливим. На відділ зовнішньоекономічної діяльності лягає доволі багато завдань, таких як знаходження й вивчення ринків збуту, детального вивчення законодавства України щодо експорту обраного товару, вивчення законодавства приймаючої країни, щодо імпорту нашого товару, культурних традицій, що також важливо для підписання угод, логістики, тому що в суму експорту однієї тони товару необхідно включити й вартість доставки. Адже експорт в Польщу наземним транспортом з Києва буде коштувати значно дешевше, ніж експорт наземним транспортом до Італії.

Використання методу Варда дозволило розподілити торгових партнерів на три кластерних групи з відповідною нумерацією, яка використовувалася у

дослідженні: 1 кластер (Німеччина – 23, Угорщина – 13, Польща – 24, Румунія – 11, Словаччина – 21); 2 кластер (Бельгія – 27, Франція – 2, Італія – 28, Мальта – 19, Нідерланди – 22, Португалія – 15, Словенія – 26, Швеція – 10, Великобританія – 20); 3 кластер (Австрія – 23, Болгарія – 23, Хорватія – 23, Кіпр – 23, Чехія – 23, Данія – 23, Естонія – 23, Фінляндія – 23, Греція – 23, Ірландія – 23, Латвія – 23, Литва – 23, Люксембург – 23, Іспанія – 23).

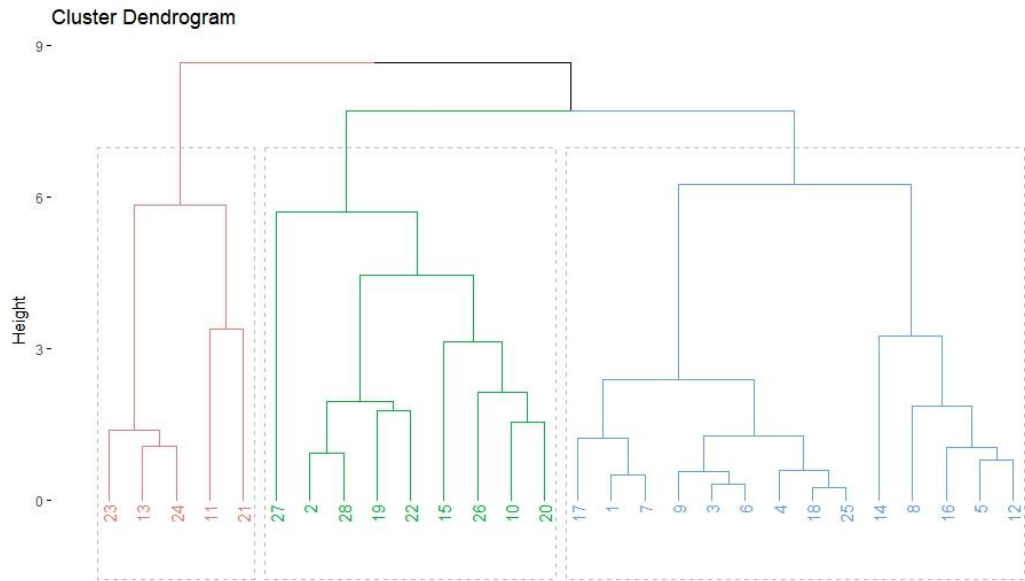


Рис. 2. Дендрограма

При застосування методу К-середнє були підтверджені результати, отримані в попередньому дослідженні за методом Варда.

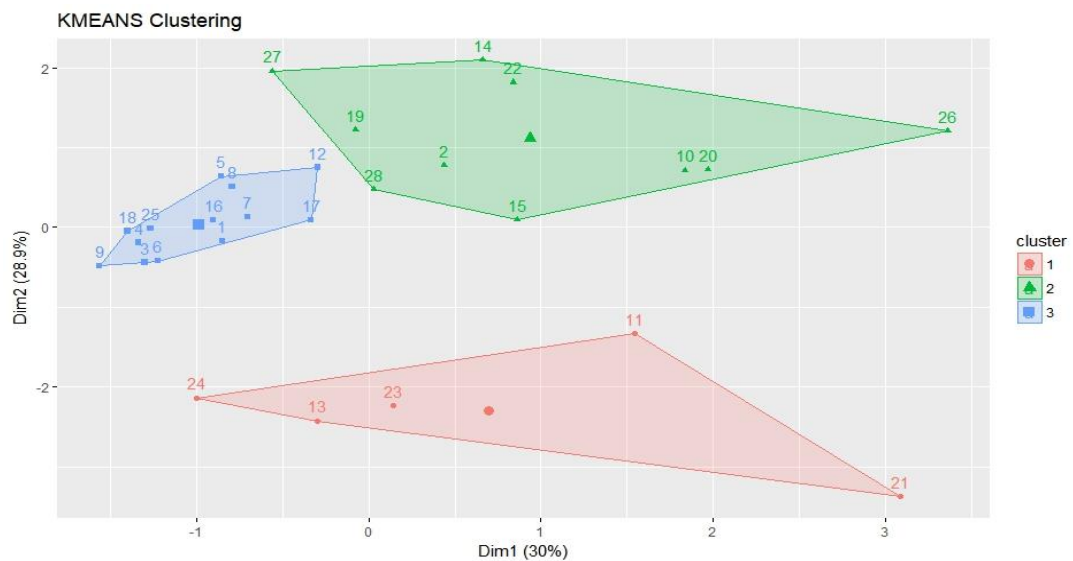


Рис. 3. Графічна інтерпретація кластерного аналізу за методом К-середніх

Детальний аналіз кожної кластерної групи дав підстави виокремити особливості кожної з них.

Таблиця 7

**Аналіз кластерних груп зовнішньої торгівлі
лісогосподарською продукцією між Україною та ЄС**

Кластерна група	Кількість країн-торгових партнерів	Загальний обсяг експорту, млн дол США	Загальний обсяг імпорту, млн дол США	Відстань, км
<i>Середні показники</i>				
1	5	243	180	1014
2	9	253	42	2486
3	14	97	27	1406
<i>Відхилення показників у кластерах від середніх показників (%)</i>				
1	5	140	306	60
2	9	146	71	148
3	14	56	45	84

На основі показників виокремлених в результаті кореляційного аналізу з використанням наявних теоретико-методологічних підходів до економіко-математичного моделювання, було сформовано гравітаційну модель;

$$\log.Lp_{Ex} = \log.Lp_{Im} + \alpha\beta_1 \log.UKR_{Exp} + \beta_2 \log.UKR_{Imp} + \beta_3 \log.C_{LP_{Imp}_{Ukr}} + \beta_4 \log.GDP_{LP_P} + \beta_5 \log.distw + \mu$$

Розроблену модель було апробовано на сформованих нами кластерах, та отримано наступні результати.

Аналіз гравітаційної моделі для європейських країн першого кластеру (Німеччина, Угорщина, Польща, Румунія, Словаччина). При збільшенні імпорту продукції лісогосподарства України на 1 % до однієї із країн торгових партнерів першого кластеру відбудеться збільшення експорту лісу-кругляка на 3 млн. дол. При збільшенні загального обсягу експорту товарів з України на 1 % призведе до збільшення експорту лісогосподарської продукції на 84 млн. дол.

Дослідження гравітаційної моделі для європейських країн другого кластеру (Бельгія, Франція, Італія, Мальта, Нідерланди, Португалія, Словенія, Швеція, Великобританія). При збільшенні імпорту продукції лісогосподарства України на 1 % до однієї із країн торгових партнерів другого кластеру

відбудеться збільшення експорту лісу-кругляку на 9 млн. дол. При збільшенні загального обсягу експорту товарів з України на 1 % призведе до збільшення експорту лісогосподарської продукції на 88 млн. дол.

Аналіз гравітаційної моделі для європейських країн третього кластеру (Австрія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Греція, Ірландія, Латвія, Литва, Люксембург, Іспанія). При збільшенні імпорту продукції лісогосподарства України на 1 % до однієї із країн торгових партнерів першого кластеру відбудеться збільшення експорту на 3,2 млн. дол. При збільшенні загального обсягу експорту товарів з України на 1 % призведе до збільшення експорту лісогосподарської продукції на 106 млн. дол.

ВИСНОВКИ

Менеджмент – це наука і одночасно мистецтво, тому і відноситись до нього не можна тільки серйозно або тільки творчо, необхідно варіювати і прикладати зусиль для використання різних сторін управлінської діяльності.

Підсумовуючи вищесказане варто пам'ятати, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної діяльності підприємства і в менеджменті ЗЕД необхідно використовувати всі функції звичайного менеджменту. Менеджер повинен піклуватись не тільки про досягнення цілей підприємства, але і про досягнення особистих цілей кожного працівника, адже саме вони є серцем підприємства і можуть значно підвищувати свою ефективність праці, і, відповідно, прибутковість підприємства.

Задля організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства лісопромислової галузі необхідно системно застосовувати усі функції менеджменту. Це, в свою чергу, значно збільшить шанси на досягнення мети кожного діючого підприємства – максимізацію прибутку та мінімізацію витрат, в які входить час, ресурси, праця, гроші та інші види ресурсів.

Лісопромисловий комплекс України суттєво відстає від лісопромислового комплексу Польщі. Це видно по всім показникам, які досліджувались. На це відставання мають вплив як внутрішні фактори, які діють на кожне підприємство галузі по-своєму, так і зовнішні, а саме політика держави, що має опосередкований вплив на кожне підприємство. Україна має певний потенціал в лісопромисловій галузі, адже наразі на однакову продукцію з Польщею ми маємо значно нижчі ціни на неї, а отже нам є куди рухатись у їх підвищенні, залишаючи при цьому попит на неї. Для цього необхідні зрушення і з політичної точки зору, в сторону підтримки підприємств ЛПК і прийняття відповідних законодавчих актів, як внесуть свої зміни, так і зі сторони підприємств, яким необхідно знаходити нові ринки збуту і підвищувати ціну на свою продукцію за рахунок високої якості.

На відділ зовнішньоекономічної діяльності лягає доволі багато завдань, таких як знаходження й вивчення ринків збуту, детального вивчення законодавства України щодо експорту обраного товару, вивчення законодавства приймаючої країни, щодо імпорту нашого товару, культурних традицій, що також важливо для підписання угод, логістики, тому що в суму експорту однієї тони товару необхідно включити й вартість доставки. Адже експорт в Польщу наземним транспортом з Києва буде коштувати значно дешевше, ніж експорт наземним транспортом до Італії.

Дослідженням виявлено три країни, які є потенційно вигідними для експорту пелетів з України, зі значним підвищенням експортної ціни. Адже в Данії ціна на тону пелетів в 2019 році була вищою ніж в Україні на 50,9 доларів на тону або на 41,6%, в Великобританії на 58,8 доларів на тону або на 48% і в Італії на 94,4 долари на тону або на 77%. Тому українські підприємці можуть шукати покупців саме з цих трьох країн, і отримувати більше прибутку, навіть з урахуванням витрат на логістику.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І. Лісоресурсний комплекс: проблеми та напрями розвитку. Економіст. 2019. № 4 С. 56–58.
2. Василик Н. М. Механізм стимулювання комплексного використання лісоресурсного потенціалу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / Н.М. Василик; Луцький нац. техн. ун-т. Луцьк, 2015. – 24 с.
3. Гелюх О. В. Методи і важелі державного регулювання соціально-економічних процесів в агропромисловій сфері. Економіка: реалії часу. 2015. № 1 (1). С. 135–138.
4. Гладун Г. Б. Захисні лісові насадження: проектування, вирощування, впорядкування. Харків: Нове слово, 2015. – 390 с.
5. Голян В. А. Державно-приватне партнерство як ефективна форма підприємництва у лісовому секторі. Агросвіт. 2019. №15. С. 2–9.
6. Дзюбенко О. М. Інвестиційно-інноваційне забезпечення лісогосподарських заходів постійних лісокористувачів в умовах поглиблення інституціональних перетворень. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 283–291.
7. Добровлянський В. Лісове господарство // Енциклопедичний словник Брокгауза та Ефрона. URL: <http://www.vehi.net/brokgauz>
8. Дубина М. В. Застосування системного підходу до дослідження ринку фінансових послуг. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 261–266.
9. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 668 с.
10. Карпук А. І. Економічне регулювання лісокористування в ринкових умовах : [монографія]. Луцьк: Твердиня, 2012. 492 с.
11. Кизим М. О., Ярошенко І. В., Хаустова В. Є., Губарева І. О. Формування стратегічних пріоритетів розвитку лісопромислового комплексу України : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 476 с.

12. Коваль Я. В. Лісові екосистеми у форматі еколого-економічної безпеки. Економіка природокористування і охорони довкілля. К.: РВПС України НАН України, 2017. С. 4–10.
13. Коваль Я. В. Проблеми лісу в контексті екологізації і сталого розвитку АПК Екологічність продукції АПК: економіка та технологія: зб. наук. пр. – Суми: СНАУ, 2010. С. 45–50.
14. Лицур І. М. Еколого-економічні проблеми просторової організації лісового комплексу України. – К.: РВПС України, 2017. – 317 с.
15. Мішенін Є. В. Трансформація еколого-економічних основ відтворення лісових ресурсів Науковий вісник „Менеджмент природних ресурсів, екологічна і лісова політика”. Львів: УкрДЛТУ, 2014. С. 66–71.
16. Овчарук В.В. Умови і чинники забезпечення конкурентоспроможності лісового господарства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. С. 34 – 38.
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
18. Самоплавський В. І. Ліси – турбота нації. День працівника лісу. Лісовий журнал. – 2010. – № 3. – С. 2–3.
19. Синякевич І. Лісове господарство України в ХХІ ст.: сценарії розвитку Економіка України. – 2017. – № 9. – С. 72–81.
20. Синякевич І. М. Економіка галузей лісового комплексу. Львів: Світ, 2010. 184 с
21. Статистичні дані щодо обсягів світової торгівлі в розрізі країн та галузей. Світова організація торгівлі. URL: https://www.wto.org/english/engli_e/statis/.
22. Фізик І.В. Перспективи реформування комунальних лісів Рівненщини. Науковий вісник НСІ: зб. наук. праць. Березне: Вид-во НСІ. 2007. Вип. 1. С. 3234.
23. Фізик І.В. Теоретичні аспекти уніфікації ведення лісового господарства у комунальних лісах Західного Полісся. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2018. Вип. 18.11. С. 6771.

24. Фурдичко О. І. Лісове господарство України: перспективи, критерії та індикатори екологічно сталого ведення й управління Регіональна економіка. № 2. 2013. С. 21-33.
25. Хвесик М. А. Перспективи економічного розвитку Карпатського регіону з урахуванням ризиків катастрофічних паводків / М. А. Хвесик, Я. В. Коваль, А. В. Степаненко // Економіка природокористування і охорони довкілля. – К.: РВПС України НАН України, 2018. – С. 4–24.
26. Щорічний огляд ринку лісових товарів, 2010–2017 роки // Продовольча та сільськогосподарська Організації Об'єднаних Націй (FAO). URL: <http://www.unece.org/forests/fpamr.html>
27. Щорічник лісової продукції FAO. URL: <http://www.fao.org/forestry/statistics/80570/ru/>
28. Dunning J. H. Alliance Capitalism and Global Business. London : Routledge, 1997. 383 p.
29. Enright M. J. The globalization of competition and the localization of competitive advantage: policies towards regional clustering // The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development. Ed. by Neil Hood, St. Young, Palgrave Macmillan, 2000. P. 303–331.
30. Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistics Division [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.fao.org>
31. Forest products annual market review, 2012–2017 // Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2017. 178 p.
32. Freeman Ch. Systems of Innovation: Selected Essays in Evolutionary Economics. Ed. Elgar Publishing Ltd, 2008.
33. Porter M. E. Competition in Global Industries. Boston : Harvard Business School Press, 1986.
34. The Global Forest Resources Assessments 2017. URL: <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/en/>