

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Супруневич Ігор Олександрович

УДК 658.8:339:630

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства у
конкурентному середовищі

за ОПП «Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 «Управління і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

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
Куцмус Наталія Миколаївна
д.е.н., професор

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	14
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	22
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

Супруневич І.О. Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства у конкурентному середовищі. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент” ОПП «Міжнародний менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2021

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних та практичних засад розробки та реалізації міжнародних стратегій підприємств в умовах конкурентного середовища. Досліджено сутність стратегії, стратегічного управління, особливості їх впровадження на підприємствах та методи управління проектною діяльністю. Виявлено особливості управління стратегічним розвитком підприємств. Акцентовано на сучасних тенденціях розвитку підприємств лісового господарства та особливостях експорту та імпорту товарів лісопереробки. Визначено перспективні проектні програми розвитку для досліджуваних підприємств та окреслено напрями їх подальшого впровадження. Ідентифіковано методи удосконалення управління стратегічним розвитком підприємств лісогосподарської галузі, які пов’язані з їх безпосередньою адаптацією до стандартів та практик ведення такої діяльності в країнах-членах ЄС.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, конкурентне середовище, лісогосподарська галузь, методи управління.

Suprunevych I.O. Features the international strategy of the enterprise formation and realization in the competitive environment. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" OPP "International Management". – Polissya National University, Zhytomyr, 2021

In the qualification work the generalization of theoretical-methodical and practical bases of development and realization of the international strategies of the enterprises in the conditions of the competitive environment is carried out. The essence of strategy, strategic management, features of their implementation at the enterprises and methods of project activity management are investigated. Features of management of strategic development of the enterprises are revealed. Emphasis is placed on current trends in the development of forestry enterprises and the peculiarities of export and import of timber products. Perspective project development programs for the researched enterprises are determined and the directions of their further implementation are outlined. Methods for improving the management of strategic development of forestry enterprises, which are related to their direct adaptation to the standards and practices of such activities in the EU member states, have been identified.

Key words: strategy, strategic management, competitive environment, forestry industry, management methods.

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки України в умовах світових процесів глобалізації залежить від ефективності реалізації стратегії зовнішньої торгівлі і, зокрема, експорту. Зростанню конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників та національної економіки в цілому сприятиме стимулювання експортного потенціалу та налагодження співпраці зі стратегічними країнами-партнерами.

У зв'язку з курсом України на європейську інтеграцію, вітчизняні підприємства змушені діяти в умовах жорстких правил міжнародної конкуренції. Українські підприємства, які успішно функціонують на зовнішніх ринках, підтверджують необхідність розробки відповідних міжнародних стратегій.

Вирішенню проблеми розробки та реалізації міжнародних стратегій при роботі на зовнішніх ринках присвячено праці зарубіжних та вітчизняних науковців: Г.Л. Азоєва, І. Ансоффа, Є.А. Бельтюкова, Й.С. Завадського, І.І. Дахно, І.З. Должанського, М. Портера, І.Ю. Сіваченка, Г.В. Строковича, О.Г. Янкового та багато інших. Науковці розширили бачення особливостей управління стратегічним розвитком, проте окремі його аспекти потребують додаткової уваги.

Метою роботи є розробка шляхів підвищення ефективності організації розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств. Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішуються наступні *завдання*:

- розкрити сутність понять стратегії та стратегічного розвитку в ринкових умовах господарювання;
- дослідити основні напрямки розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України;
- розкрити інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність лісогосподарського підприємства;

- дати оцінку ефективності організації міжнародної діяльності лісогосподарського підприємства;
- запропонувати систему розробки та реалізації міжнародної стратегії досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розробки міжнародної стратегії суб'єктів ЗЕД на прикладі лісогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є розвиток зовнішньоекспортної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною та методичною основою дослідження є системний підхід до аналізу проблем пов'язаних з підвищення ефективності міжнародних операцій суб'єктів ЗЕД. У процесі виконання дослідження використовувалися наступні методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (при вивченні та уточненні сутності понять); теоретичного узагальнення (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків, здійсненні критичного аналізу результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів); монографічний (при розробці шляхів удосконалення експортних операцій).

Інформаційну базу кваліфікаційного дослідження склали Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державної служби статистики України, Державного агентства лісових ресурсів України, річні звіти ДП “Житомирське лісове господарство”, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інформаційні ресурси всесвітньої мережі *Internet*, результати власних наукових та аналітичних досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Відносно змісту та різновидів стратегій організації в літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. Поняття «стратегія» та стратегічне управління використовується в науці та практиці з 50-х років XX ст. А ось концепцію стратегії першочергово було розроблено в 60-ті роки А. Чандлером, К. Ендрюсом, І. Ансоффом. Як раз ці дослідники навели перші визначення головних положень стратегічного планування, хоча й прив'язувались до теорії та практичних положень інституціоналізму.

Пізніше було сформовано декілька підходів до визначення сутності стратегії. Класичним вважається підхід коли вона ототожнюється із інструментом досягнення цілей підприємства.

У широкому розумінні, стратегія підприємств є “системою планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій, у контексті створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних з його діяльністю” [1, с. 52]. Ключовими аспектами стратегічного планування розвитку підприємств є визначення напрямів стратегування діяльності та вибір стратегії, основними видами якої можуть бути імітаційна, залежна та традиційна стратегій, стратегія наступу, захисту та ін. (рис. 1.1).

Сучасні вчені виділяють 3 основні стратегічні напрями інноваційного розвитку національної економіки (табл. 1.1). Обґрунтування довгострокової міжнародної стратегії розвитку підприємств пов'язані зі значними проблемами, які потребують вирішення.

Сучасні дослідники [9, с. 32] наполягають на необхідності реалізації стратегії технологічного прориву (ендогенного розвитку) в економіці для забезпечення економічного зростання на основі конкурентних переваг, механізму ринкової конкуренції, підприємницької ініціативи та державної підтримки інноваційного розвитку. Інноваційний тип стратегій розвитку ЗЕД підприємств вийшов за рамки лише теоретичних наукових концепцій і постає головною рушійною силою досягнення конкурентних переваг як на національному, так і на світовому аграрному ринку. Стратегічний вектор економічних зрушень перетворюється на потужний інструмент забезпечення сталого зростання і покращення якісних показників функціонування підприємств [2, с.133].

1 рівень	Базові стратегії					
	Зростання		Стабілізації		Вживання	
2 рівень	Конкурентні стратегії					
	Лідерства за витратами		Фокусування		Ринкової ніші	
3 рівень	Класичні інноваційні стратегії					
	Наступальна	Залежна	Захисна	Імітаційна	Опортуністична (ніші)	Традиційна
4 рівень	Функціональні стратегії					
	Маркетингова	Науково-технічна	Нематеріальна	Виробнича	Кадрова	Економічна

Рис. 1.1. Місце стратегії у стратегічному наборі підприємства

Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язана розробка планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Так, при формуванні стратегії розвитку ЗЕД підприємств важливою складовою виступають ті чи інші правила поведінки підприємства в нових ринкових умовах. Такий підхід дозволяє класифікувати інноваційні стратегії на активні і наступальні [1, с. 59]. Активні стратегії в цьому контексті називають ще технологічними – це реагування на зміни у зовнішньому середовищі, які

відбуваються або можуть відбутись, шляхом проведення постійних технологічних інновацій (використання нової технологічної ідеї).

Таблиця 1.1

Інноваційні стратегії розвитку ЗЕД підприємств

Вид стратегії розвитку ЗЕД підприємств	Сутність стратегії	Країна, в якій реалізується стратегія
Стратегія перенесення, або стратегія “переслідування”, копіювання продукції	Використання наявного зарубіжного науково-технічного потенціалу через закупівлю ліцензій на високоефективні технології для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції, що вже виробляється в розвинутих країнах	Японія
Стратегія запозичення, або стратегія лідерних технологій	Використання власного науково-технічного потенціалу на основі нагромадження основного капіталу для виробництва наукоємної продукції високорозвинених держав світу, формування попиту на неї і виходу на нові ринки	Країни Південно-Східної Азії
Стратегія нарощування, або інноваційно-проривна стратегія	Використання власного науково-технічного потенціалу, створення принципово нових видів продукції, що випереджають сучасні зразки на одне-два покоління, досягнення інтеграції фундаментальної та прикладної науки	США, країни Західної Європи

Серед активних інноваційних стратегій розвитку ЗЕД підприємств виділяють два принципово різних типи стратегій: лідирування і імітації. Стратегія лідерства використовується організацією в тому випадку, коли технологія, яка відтворена в новому продукті або послугі, є новою для ринку. Імітаційна стратегія використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але використовується вперше самою організацією.

Формування стратегії розвитку ЗЕД достатньо трудомісткий процес, який має свій алгоритм, етапи, структуру, логіку і діалектику. Всі етапи і складові процесу перебувають у взаємозв'язку і взаємообумовленості. Так, М. Портер

вважає, що формулювання стратегії складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. При формуванні стратегії розвитку зовнішньої торгівлі вчений виділяє три основні етапи: 1) чим займається фірма нині; 2) що відбувається в зовнішньому середовищі; 3) як слід діяти фірмі. [14, с. 37].

Особливості здійснення господарської діяльності свідчать про необхідність безперервної модернізації виробництва на базі удосконалення його технологічної структури, постійного впровадження інновацій, адаптації світового досвіду, пристосування до змін детермінант зовнішнього середовища тощо. За таких умов стратегічна спрямованість інноваційних змін є основою підвищення конкурентоспроможності продукції та поліпшення конкурентного статусу підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких умов формування стратегії розвитку ЗЕД підприємств стає досить актуальним питанням для українських суб'єктів.

Стратегія розвитку ЗЕД підприємств характеризується такими особливостями, як:

- процес вибору стратегії закінчується встановленням загальних напрямів, що забезпечують зміцнення позицій підприємства;
- допомагає виявляти ефективні напрями і можливості розвитку;
- використовується опрацьована, узагальнена, але не завжди точна інформація;
- застосовуються механізми та дані зворотного зв'язку (рекламації, скарги, вимоги споживачів).

Для формування стратегії розвитку ЗЕД підприємств розвитку лісогосподарських підприємств необхідне виділення стратегічних орієнтирів, що дозволяють сформулювати адекватну стратегію інноваційного розвитку (табл. 1.2). За кожним з параметрів здійснюється оцінка діяльності підприємств з метою визначення рівня розвитку – екстенсивного, інтенсивного або

інноваційного. Виділені стратегічні орієнтири є основою для визначення складових стратегії інноваційного розвитку підприємств лісогосподарського комплексу.

Таблиця 1.2

Методичні засади визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємств

Параметри	Рівні розвитку підприємств			Стратегічний орієнтир
	<i>екстенсивний</i>	<i>інтенсивний</i>	<i>інноваційний</i>	
Тенденції розвитку	Зростання обсягів виробництва	Зниження витрат	Зростання доходів	Економічна Ефективність
Охоплення ринку	Весь ринок	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти	Маркетингова Діяльність
Тип конкуренції	Практично відсутня	Переважно цінова	Переважно якісна	Конкуренція за якісними Ознаками
Співвідношення витрат на виробництво (Вв) і збут (Вз)	$V_v > V_z$	$V_v \approx V_z$	$V_v < V_z$	Маркетингова Діяльність
Частка працівників розумової (Шроз) і ручної праці (Шруч)	$Ш_{роз} < Ш_{руч}$	$Ш_{роз} < Ш_{руч}$	$Ш_{роз} \geq Ш_{руч}$	Кадровий Менеджмент
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний	Оптимізація Управління
Співвідношення динаміки продуктивності праці (Іп) та зарплати (Із)	$I_p < I_z$	$I_p \geq I_z$	$I_p > I_z$	Кадровий Менеджмент

Алгоритм формування та реалізації стратегії будь-якого підприємства поєднує в собі функції розробки і реалізації стратегії та найважливіші першочергові дії для їх практичного втілення (рис. 1.2).

Стратегічне управління інноваційним розвитком не обмежується лише вибором міжнародної стратегії розвитку підприємств. А подальше дослідження особливостей формування стратегії розвитку ЗЕД підприємств дає підстави стверджувати, що впровадження сучасних інструментів стратегічного

планування сприятиме підвищенню інноваційної активності підприємств, плануванню інноваційних заходів, виробництву нової продукції із застосуванням принципово нових технологій.



Рис. 1.2. Алгоритм розробки та реалізації міжнародної стратегії підприємства

Існує досить велика кількість методів оцінки конкурентного положення підприємства на ринку, які умовно можна розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі: методи, що характеризують ринкові позиції підприємства; методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства

При стратегічному аналізі підприємства та формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії використовують:

- формальні моделі дослідження конкретного бізнесу підприємства;
- матричні (портфельні) методи (аналіз підприємства в цілому);

Вибір типу моделі залежить від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства:

- для агрегованих і диверсифікованих підприємств використовують матричні методи;

- для спеціалізованих підприємств для вироблення стратегічних альтернатив і вибору конкретної стратегії використовуються формальні методи: модель накопиченого досвіду, модель життєвого циклу продукту, модель продукт-ринок, модель М. Портера та ін. (рис. 1.3) [34, с. 85].

Модель накопиченого досвіду дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку. Ця модель використовується для формування стратегії в напрямі мінімізації витрат, суть якої – більша частка підприємства у певному секторі обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва і відтак нижчі питомі витрати на одиницю продукції [4, с. 77].

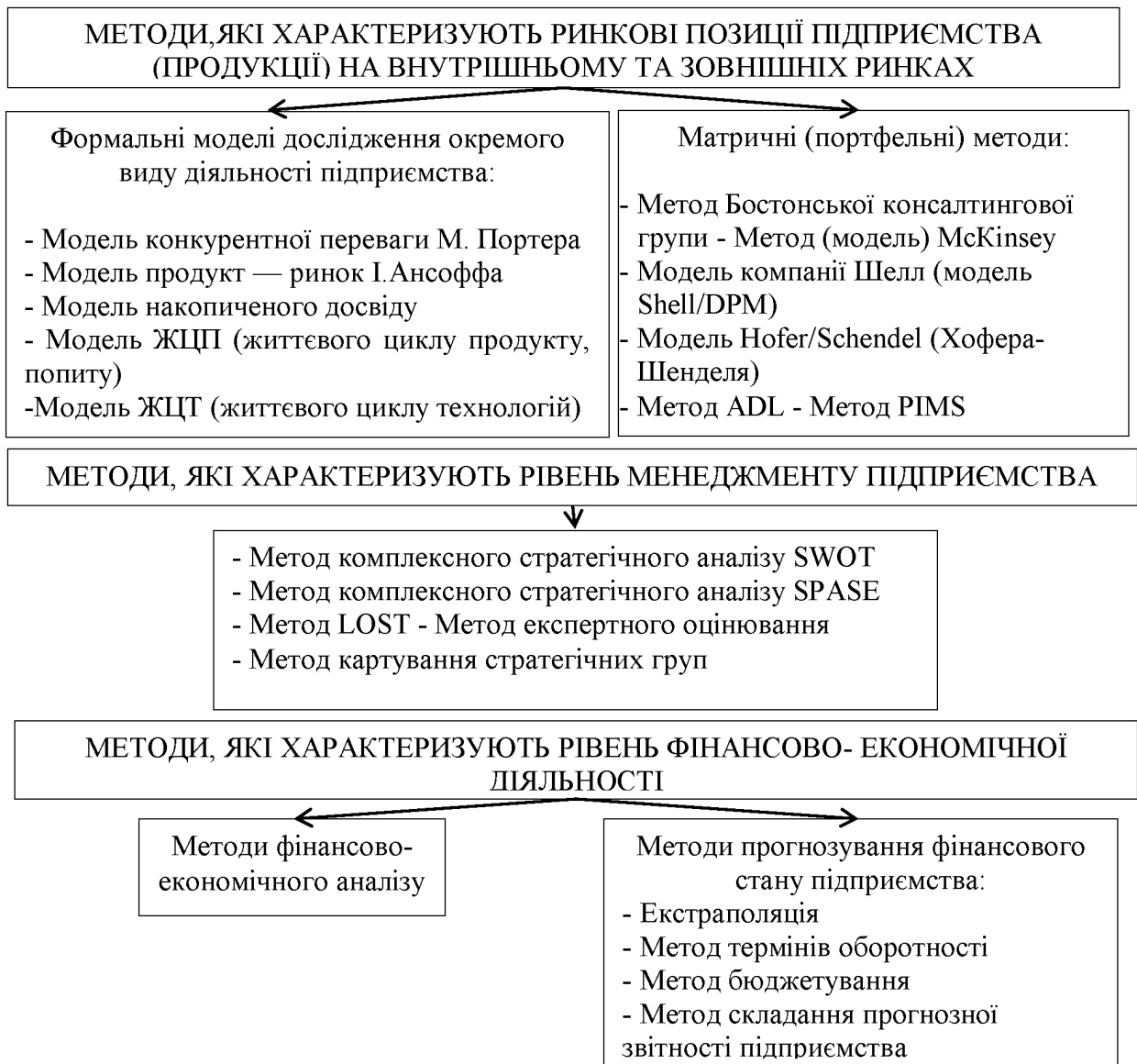


Рис. 1.3. Методи формування та оцінки позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках

Джерело: складено на основі [19, с. 45].

Найбільш повну та чітку інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна отримати шляхом використання одночасно кількох методів оцінки.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобалізаційні виклики сьогодення стосуються практично всіх сфер світогосподарської діяльності людства, вносять певні зміни в загальний процес господарської практики без прив'язки до конкретної країни або території, не оминули вони й лісогосподарської галузі й всього лісопромислового комплексу. Лісове господарство кожної окремо взятої країни є органічною складовою частиною світового лісового господарства. Ефективність ведення національного лісового господарства впливає на стан та процеси відтворення лісових ресурсів планети, що формують єдину глобальну екологічну систему.

Оцінювання рівня спеціалізованості регіонів у сфері лісозаготівлі, переробки та реалізації продукції лісогосподарських підприємств дозволяє стверджувати, що для України характерна фрагментарність їх розвитку. Регіони, які належать до спеціалізованих за лісозаготівлею, не здійснюють її перероблення, а отже, не потрапляють у число спеціалізованих за лісопереробкою (окрім Львівської та Івано-Франківської областей). Серед українських регіонів лідером за рівнем споживання лісопродукції на одну особу впродовж досліджуваного періоду була Івано-Франківська область. [13, с. 8]

Внутрішній ринок продукції ЛП України на сьогодні перебуває на стадії піднесення і має всі перспективи для подальшого успішного розвитку. Для цього більшої уваги у лісовій промисловості слід приділити підвищенню якості та конкурентоспроможності її продукції на внутрішньому ринку. З цією метою виділено 3 умовні регіональні кластери:

1. Житомирська, Рівненська, Львівська, Чернігівська та Волинська області – володіють значним потенціалом у сфері заготівлі сировини (частка цих областей у лісозаготівлі країни складає 51%), так і у сфері її переробки (20%).

2. Закарпатська, Сумська та Чернівецька області, відзначаються наявністю значних обсягів ресурсів лісової сировини та незначними виробничими потужностями щодо їх переробки.

3. Дніпропетровська і Харківська області – характерні зворотні тенденції. [5, с. 127]

Зважаючи на визначальне значення Житомирської області у лісогосподарському комплексі України: значні масиви лісових ресурсів (4-те місце в Україні за запасами лісових ресурсів, 1-е – за загальними запасами деревини) детальний аналіз стану та тенденцій розвитку комплексу варто проводити на прикладі Житомирщини. Лісовкрита площа області становить 1119,1 тис. га., що складає 30 % її території (10,6 % лісів України). Головними лісо-утворюючими породами є сосна, дуб, береза, вільха та ін. В північній і північно-західній частинах поширені соснові ліси, в усій поліській частині – сосново-дубово-березові. Значні площі займають дубово-грабові й грабові ліси [8].

Головним напрямом діяльності Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства є регулювання та сприяння ефективного ведення економічної діяльності в галузі підприємств області (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів реалізованої продукції підприємствами
лісогосподарського комплексу Житомирської області, тис. грн.**

Показник	Роки			2020р. до 2018р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	857521,6	864655,8	983985,2	126463,6	114,7
Інші операційні доходи	22597,0	40383,0	31446,0	8849	139,2
Інші доходи	1159	262	3047	1888	262,9

Аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції свідчить, що за досліджуваний період збільшився на 1266463,6 тис. грн, або на 14,7 %. Основну частину реалізації продукції представляє група державних лісогосподарських підприємств Коростенського, Овруцького, Олевського, Радомишльського, Житомирського, Новоград-Волинського та ін. районів. При цьому найбільший приріст прибутку спостерігається у діяльності лісомисливських підприємств,

відповідно в межах дипломної роботи такі підприємства, зокрема ДП “Житомирське лісове господарство” (має вигідне територіальне розміщення та земле забезпечення; зростання прибутковості тощо), як таких, що є типовими в межах області.

Підприємство постійно виконує свої виробничі програми як за обсягами виробництва, так і за асортиментом та якістю продукції (табл. 2.2). У 2020 р. ДП “Житомирське лісове господарство” виготовило товарної продукції на суму – 41973,8 тис. грн., що на 10709,7 тис. грн. більше ніж у 2018 р. Найбільшу частку в товарній структурі підприємства займають: лісоматеріали круглі та техсировина.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції ДП “Житомирське лісове господарство”

Види продукції	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Пиломатеріали	1082,1	3,5	768,1	2,4	1121,3	2,7	39,2	103,6
Штахетник	46,2	0,1	69,8	0,2	58,6	0,1	12,4	126,8
Штахетник горбильний	37,4	0,1	39,3	0,1	43,8	0,1	6,4	117,1
Європіддони	779,7	2,5	759,1	2,4	792,1	1,9	12,4	101,6
Заготовки експортні дубові	1296,4	4,1	1533,9	4,8	1687,4	4,0	391	130,2
Заготовки для внутрішнього ринку	257,3	0,8	162,1	0,5	270,3	0,6	13	105,1
Пакети паливні	94,6	0,3	97,3	0,3	91,3	0,2	-3,3	96,5
Лаги	3,6	0,0	6,4	0,0	7,3	0,0	3,7	202,8
Лісоматеріали круглі	17294,4	55,3	19150,9	59,6	26424,5	63,0	9130,1	152,8
Техсировина	8687,4	27,8	7287,2	22,7	8773,8	20,9	86,4	101,0
Дрова паливні	967,3	3,1	1593,6	5,0	1963,8	4,7	996,5	203,0
Посадковий матеріал	221,5	0,0	171,3	0,5	124	0,3	124	56,0
Ялинки	27,9	0,1	16,6	0,1	45,1	0,1	17,2	161,6
Віники	1,1	0,0	1,2	0,0	0,9	0,0	-0,2	81,8
Послуги лісового господарства	467,2	1,5	497,5	1,5	569,6	1,4	102,4	121,9
Всього:	31264,1	99,2915	32154,3	100	41973,8	100	10709,7	134,3

Виробництво основних видів продукції деревопереробки:

– пиломатеріали;

- штахетник;
- штахетник горбильний;
- європіддони;
- заготовки експортні дубові;
- заготовки внутрішнього ринку;
- пакети паливні;
- дрова колоті.

Для того щоб проаналізувати господарську діяльність ДП «Житомирське лісове господарство» потрібно порівняти фінансові результати підприємства за 3 останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові результати ДП «Житомирське лісове господарство», тис. грн

Стаття	Код рядка	Рік			2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2000	53495	57667	68814	15319	128,6
Собівартість реалізованої продукції	2050	33980	39544	43376	9396	127,7
Валовий: Прибуток	2090	19515	18123	25438	5923	130,4
Збиток	2095	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	1086	1473	1692	606	155,8
Адміністративні витрати	2130	3929	4257	4894	965	124,6
Витрати на збут	2150	14206	13591	12619	-1587	88,8
Інші операційні витрати	2180	1267	1636	3359	2092	265,1
Фінансові результати від операційної діяльності: Прибуток	2190	1199	112	6258	5059	521,9
Інші доходи	2240	3	1	-	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-	72	-	-
Інші витрати	2270	29	6	2	-27	6,9
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: Прибуток	2290	1173	107	6184	5011	527,2
Збиток	2295	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	755	58	1551	796	205,4
Чистий: Прибуток	2350	418	49	4633	4215	1108,4

Проаналізувавши фінансові результати господарської діяльності можна сказати, що ДП «Житомирське лісове господарство» показує гарні результати. За останні 3 роки чистий прибуток зріс на 4215 тис. грн. або у 11 разів і становить 4633 тис.грн, що забезпечує повноцінне функціонування підприємства. Це відбулося за рахунок збільшення як різного роду доходів так і за рахунок зменшення витрат на збут та інших витрат. Підприємство використовує чистий прибуток на розвиток виробництва.

Аналіз статистичної інформації свідчить про активізацію не лише внутрішньої, а й зовнішньої торгівлі деревиною та виробів з деревини Житомирщині (рис. 2.1). Так, протягом 2018-2020 рр. експорт даної продукції зріс більш як у 3 рази, імпорт – майже у 5 разів. Однак, частка деревини у загальному обсязі експорту та імпорту вітчизняної продукції практично не змінилася і протягом 2018-2019 рр. знаходилася на рівні 0,55 % та 0,53 % відповідно.

У структурі експорту переважають обрізні і необрізні дошки (39,6%), заготовки пиляні (17,3%), шпон (8,3%), брус (8,3%), палети (9,7%). Підприємства Держкомлісгоспу, частка яких у загальному обсязі експорту лісопродукції складає лише близько 20 %, в основному поставляють заготовки пиляні (49%), палети (33%) і дошки (13% від об'єму експорту у грошовому еквіваленті). Основний обсяг експорту лісопродукції направляється у Туреччину (28,4%), Словаччину (19,6%), Польщу (12,2%), Угорщину (10,7%). Динамічно розвивається торгівля з Іспанією, Австрією, Чехією, Литвою. Значна частина фірм, що купують українську деревину перепродують її у треті країни і(або) іншим фірмам [88].

Імпорт лісопродукції в основному здійснюється з Росії та Білорусії. У структурі імпорту переважають деревно-стружкові (30%) та деревно-волокнисті плити (14%), пиломатеріали (15%), шпали (6%) та інша лісопродукція /столярні вироби, валики, вішалки, деревне борошно і т.д. (24% загального обсягу імпорту в ціновому еквіваленті).

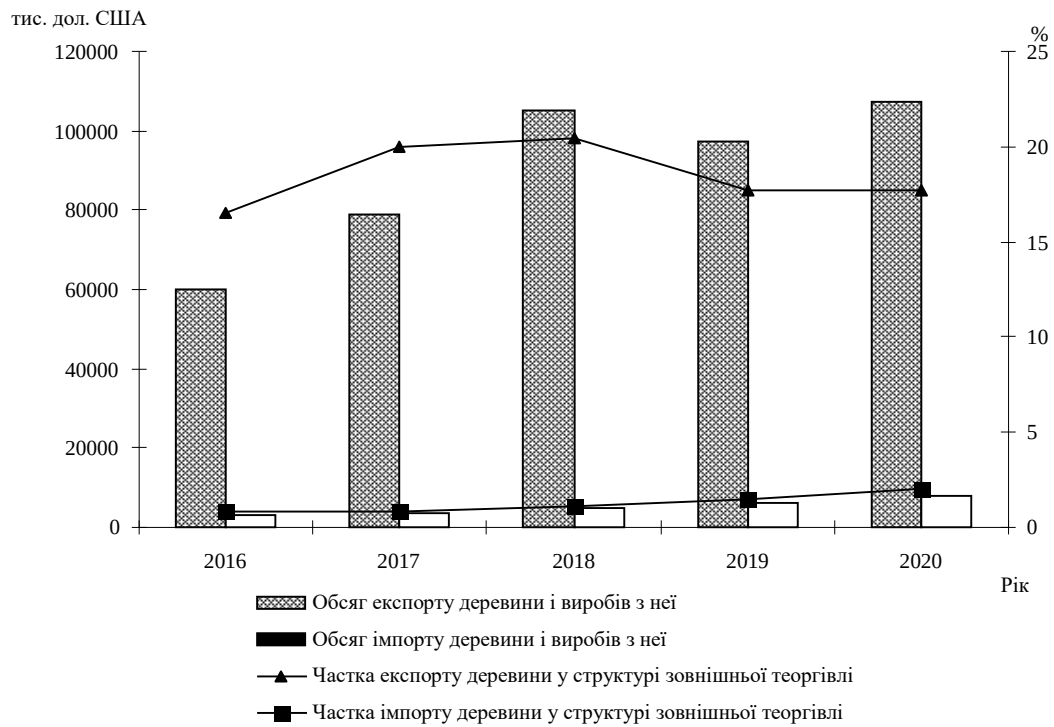


Рис. 2.1. Тенденції експорту-імпорту продукції лісогосподарських підприємств Житомирської області

ДП “Житомирське лісове господарство” створене з метою ведення лісового та мисливського господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів, а також державного мисливського фонду. Продукція лісового господарства реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство має добре налагоджені зовнішньоекономічні зв’язки з багатьма країнами світу, зокрема, це: Бельгія, Болгарія, Чехія, Франція, Німеччина, Угорщина, Італія, Молдова, Польща, Словаччина, Туреччина, Молдова, Росія та багато інших країн з якими співпрацює вже не один рік. Імпортні операції підприємство не здійснює, так як продукція поставляється без додаткових машинних обробок, здійснюється лише сушіння лісоматеріалів, яке проводиться на вітчизняному обладнанні.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП “Житомирське лісове господарство” відбувається завдяки сформованій структурі управління.

Кожне підприємство є самостійним, унікальним суб’єктом ринку, що потребує індивідуального підходу до визначення, формування та реалізації тієї

чи іншої стратегії, притаманної саме йому, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансового стану, ресурсного потенціалу та напрямів його діяльності.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз міжнародної діяльності ДП “Житомирське лісове господарство”

Сильні сторони 1. Вигідне розташування 2. Власні земельні площі. 3. Сучасне технологічне устаткування. 4. Забезпеченість ресурсами. 5. Зростання прибутковості. 6. Висока кваліфікація і компетентність кадрів. 7. Висока якість продукції. 8. Позитивний імідж на вітчизняному і зарубіжному ринках.	Слабкі сторони 1. Відставання в області досліджень і розробок. 2. Недосконале інформаційне забезпечення. 3. Стійке становище конкурентів. 4. Відсутність відділу ЗЕД. 5. Недосконала маркетингова політика.
Можливості 1. Сприятлива політика уряду. 2. Доступ до зовнішніх інвестицій. 3. Швидкий розвиток інформаційних технологій. 4. Можливість виготовлення продукції на рівні світових стандартів.	Загрози 1. Високий рівень інфляції. 2. Зростання конкуренції. 3. Зростання цін на матеріально-технічне забезпечення. 4. Обмежений доступ до інформаційних ресурсів. 5. Зміна потреб клієнтів.

Аналіз організаційно-економічної та фінансової характеристик ДП “Житомирське лісове господарство” дає змогу оцінити не лише ефективність здійснення господарської діяльності, а й виявити сильні та слабкі сторони в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю, можливості та загрози для його подальшого розвитку, пов’язані з впливом факторів зовнішнього середовища (табл. 2.5).

Останні кілька років господарська діяльність підприємства характеризувались істотними змінами як в економічному, так і в природоохоронному плані, особливо на ринках європейських країн. Стосовно продукції з деревини більш важливим для досліджуваного підприємства були зміни, що відбулись на ринках європейських країн, адже переважна більшість продукції з деревини експортується саме до них.

Ці зміни спричинили структурні зрушення як у товарній структурі експорту та імпорту продукції з деревини підприємства, так і в географії потоків. Тому важливо дослідити, які країни є пріоритетними у зовнішній торгівлі окремими видами продукції з деревини (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Географічна структура експорту лісоматеріалів необроблених
та середні експортні ціни в розрізі країн – партнерів**

Країни	Структура за кількістю, %			Структура за вартістю, %			Середні ціни, тис. грн		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Молдова	3,35	3,07	-	3,70	2,82	-	84,2	58,4	-
Росія	0	0,01	-	0	0,02	-	0	63,4	-
Австрія	0,35	2,22	-	0,27	1,78	-	59,0	54,5	-
Болгарія	16,06	6,48	-	9,56	3,77	-	45,4	37,3	-
Естонія	3,34	0,79	-	3,59	1,40	-	81,9	84,8	-
Литва	1,96	2,66	-	3,74	3,17	-	145,7	77,4	-
Німеччина	0,02	0,07	-	0,05	0,14	-	232,4	65,7	-
Польща	7,98	3,74	-	9,94	7,34	-	94,9	80,5	-
Румунія	8,42	17,24	-	8,41	16,15	-	76,1	58,8	-
Словаччина	4,97	6,64	-	3,84	2,86	-	59,0	38,8	-
Угорщина	7,53	6,31	-	7,49	5,94	-	75,9	55,7	-
Чехія	1,19	0,29	-	0,67	0,37	-	42,7	43,4	-
Китай	0	2,66	-	0	3,43	-	0	77,8	-

Найбільшими покупцями лісоматеріалів необроблених були Туреччина, Румунія, Польща, Угорщина та Болгарія. Лісоматеріали необроблені в натуральному вигляді переважно експортувались до країн Європи, що склало майже половина їх експорту у 2020 р.

Аналіз експорту лісоматеріалів оброблених, то така продукція переважно експортувались до країн Європи. Найбільшими покупцями лісоматеріалів були підприємства Німеччини, Італії, Туреччини, Румунії, Угорщини та Польщі. Частка найбільшого експортера – Німеччини – за кількістю була значно вищою, ніж за вартістю (19,5 % та 9,5 % відповідно у 2020 р.), що свідчить про значно нижчі середні експортні ціни, за якими реалізувалась продукція до цієї країни.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

При виході на зарубіжні ринки ДП «Житомирське лісове господарство» потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. В цих умовах можна успішно працювати, лише застосовуючи сучасні методи управління та використовуючи переваги маркетингового підходу до ведення зовнішньоекономічної діяльності. Під маркетинговим підходом розуміють систему внутрішньофірмового управління, направлену та вивчення та облік ринкового попиту, потреб та вимог конкретних споживачів до продукту для більш обґрунтованої орієнтації науково-технічної та виробничо-збутової діяльності фірми на випуск конкурентноздатних видів продукції, щоб забезпечити отримання планового розміру прибутку.

Необхідність знання завдань та переваг використання маркетингу в управлінні ЗЕД пояснюється рядом причин. По-перше, міжнародний маркетинг озброює підприємство-суб'єкт ЗЕД чіткою програмою дій. По-друге, маркетингове забезпечення дає можливість підприємству максимально врахувати вимоги конкретних іноземних ринків, кон'юктурні коливання, тенденції та перспективи їх розвитку.

Якщо розглядати експортну стратегію, як основоположну програму дій, яка визначає пріоритетні напрямки діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних ресурсів і вимог зарубіжного ринку, то її формування неможливе без проведення попереднього маркетингового дослідження, метою якого є зменшення ризику від рішень стосовно міжнародної активності фірми. Також при здійсненні експортних операцій підприємству просто необхідно займатися систематичним вивченням цільового іноземного ринку і пристосовувати своє виробництво до вимог цього ринку, що постійно змінюється.

Головне в маркетинговому підході – взаємодоповнення. З однієї сторони, це ретельне та усестороннє вивчення ринку, попиту, смаків та потреб; орієнтація

виробництва на ці потреби, адресність продукції, що випускається; а з іншої – активний вплив на ринок та існуючий попит, на формування потреб і споживчих переваг. Цим визначається основа маркетингу, склад його головних елементів та функцій.

При формуванні експортної стратегії керівництву необхідно визначитись з наявністю конкурентоздатної продукції, що йтиме на експорт; вибором зарубіжного ринку, на якому в подальшому працюватиме підприємство; вибором моделі дистрибуції (рис. 3.1).

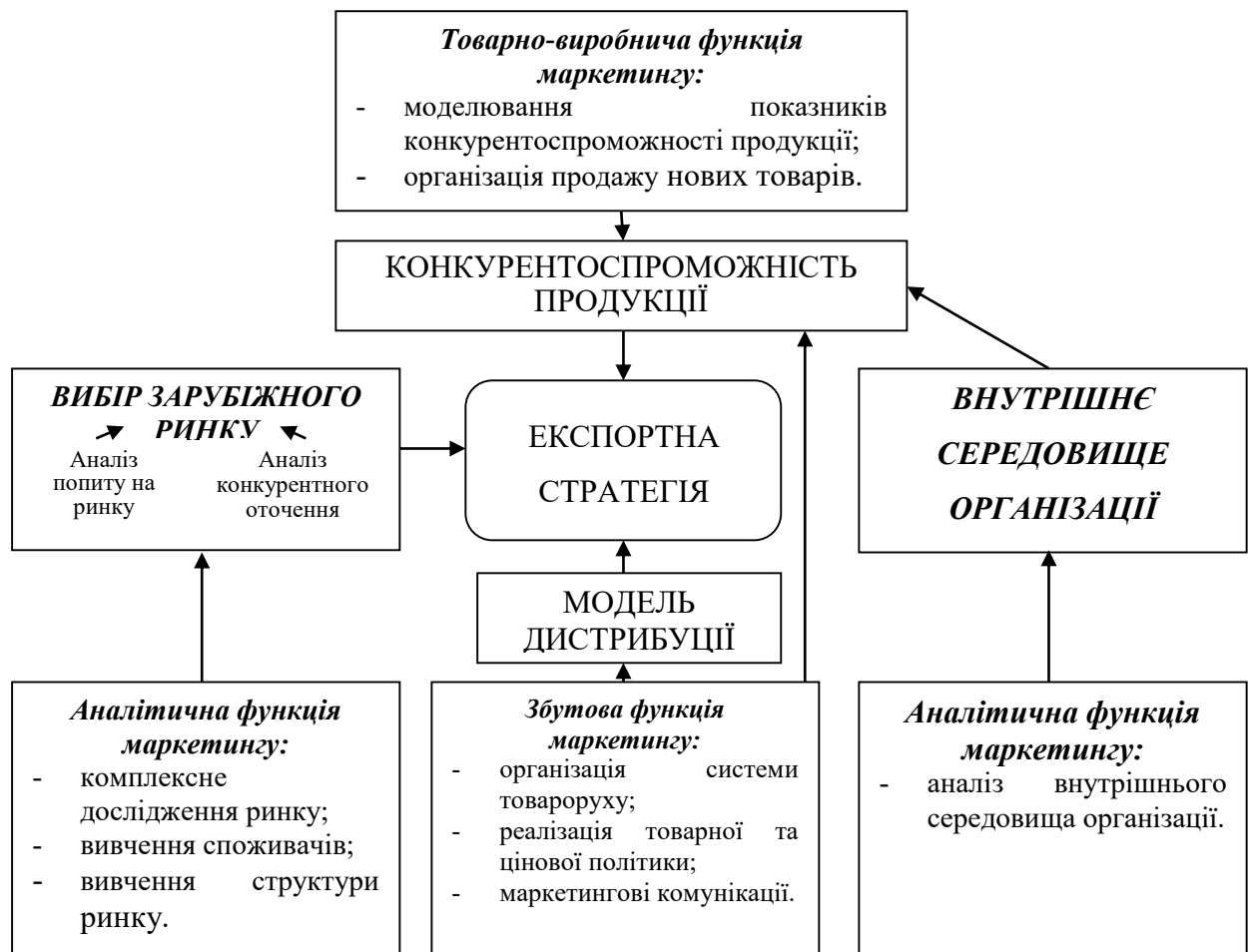


Рис. 3.1. Особливості формування експортної стратегії лісогосподарських підприємств

Реалізація аналітичної функції маркетингу значною мірою впливає на вибір зарубіжного ринку. Комплексне дослідження ринку – це перший крок вивчення зовнішнього середовища, в якому має намір діяти підприємство. Необхідно провести аналітичну роботу з метою вибору із потенційних ринків таких, які можуть бути найбільш цікавими та пріоритетними для підприємства

та його товарів, на яких з найменшими зусиллями та витратами можна досягнути комерційного успіху. Товарно-виробнича функція маркетингу, а саме моделювання продукту визначає одну з головних умов виходу на зарубіжний ринок – наявність якісної продукції, що зможе конкурувати на ринку. Відповідати вимогам якості може лише той товар, який уже в момент розробки орієнтований на конкретного покупця.

Якщо розглядати показники конкурентоздатності, то сюди можна віднести сервіс, цінову політику, оптимізацію системи руху товарів і т. д. Збутова функція маркетингу включає: організацію системи товароруху (забезпечує підприємству створення таких умов, щоб товар був там, де він потрібен, в той час, коли він потрібен, в кількості, якій потрібен, і якості, на яку розраховує споживач); здійснення товарної політики (формування асортименту та управління ним, підтримка конкурентоздатності товарів на потрібному рівні, знаходження оптимальних сегментів для товарів, розробка упаковки та втілення стратегії обслуговування товарів); проведення цінової політики; маркетингові комунікації (зв'язки з закордонними партнерами, споживачами, посередниками та контактними аудиторіями).

Отже, при розробці стратегії управління експортним потенціалом керівництву ДП «Житомирське лісове господарство» необхідно враховувати той факт, що сьогодні зовнішні ринки висувають більш високі вимоги до пропонованих на них товарів. Саме тому, ефективна робота на зовнішньому ринку неможлива без творчого та гнучкого використання комплексу маркетингових методів.

У сучасній швидко змінюваній економічній ситуації неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій, не прогнозуючи наслідків. Стратегічне планування потрібне ДП «Житомирське лісове господарство» як організації, яка збирається здійснювати певні дії в майбутньому. ДП «Житомирське лісове господарство» повинне шукати такі форми та моделі планування, які б забезпечували максимальну ефективність рішень, що приймаються. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є прогресивна форма плану – бізнес-план.

Предмет бізнес-планування діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» - це виробництво і реалізація ламінату та паркету. Важливою особливістю проекту є те, що обране устаткування дозволить одночасно виробляти також іншу продукцію при тому самому складі устаткування. Виробництво передбачене з вихідної сировини – дуба-кругляка. Технологія повинна забезпечувати одержання продукції високої якості, що задовольняє потреби Західноєвропейського ринку.

Збут готової продукції буде орієнтований як на зовнішній ринок, так і на внутрішній ринок, де потреба зростає з кожним роком, оскільки збільшується обсяг будівництва як житла, так і ремонту. Продукція імпортного виробництва на вітчизняному ринку є достатньо дорогою, тому створення умов для виробництва паркету та ламінату у Житомирському регіоні, де є поряд сировина, дасть можливість знизити собівартість, конкурувати на ринку готової продукції. Табл. 3.2 дасть змогу нам переконатися в тому, що продукція імпортного виробництва коштує дорого.

Таблиця 3.2

Ціни на ламінат виробників різних країн світу, грн /м²

Виробник	Клас	Ціна, грн/м ²
Tarkett (Німеччина)	32	545-565
	33	550-600
Egger (Австрія)	31	380-400
	32	405-480
	33	490-510
Krone (Німеччина)	32	495
Pergo (Швеція)	32	540-560
	33	610-700
Balterio (Бельгія)	31	393-457
	32	420-590

Для завоювання нового ринку необхідне проведення рекламної кампанії. Мета реклами - це повідомлення інформації про підприємство і продукцію, що випускається.

У ДП «Житомирське лісове господарство» в комунікаційній політиці планується використання таких каналів розповсюдження інформації як реклама

в пресі - розміщення рекламних об'яв в газетах і журналах загального призначення, довідниках тощо; радіореклама, яка транслюється з допомогою радіомовлення, реклама в Інтернеті.

Уся продукція підприємства ДП «Житомирське лісове господарство» виготовляється з високоякісної сировини – дуба-кругляка. Виходячи з цього, ціни на продукцію будуть високими (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Орієнтовний прейскурант цін на продукцію
ДП «Житомирське лісове господарство»**

Найменування продукції:	Ціна за м ² , грн.
Ламінат:	
31 клас	180-360
32 клас	200-450
Паркет і паркетна дошка	240-830

Вище було зазначено, що існує 33 клас ламінату. Але на даний момент для ДП «Житомирське лісове господарство» недоречно виготовляти ламінат такого класу, тому що він є найдорожчим і підприємство є мало відомим для споживачів.

При розробці даного бізнес-плану проаналізовано ймовірність виникнення практичних ситуацій, які можуть негативно позначитися на роботі:

- 1) ринковий ризик;
- 2) підвищення цін на електроенергію;
- 3) ризик втрати майна;
- 4) неплатоспроможність споживачів;
- 5) зниження цін конкурентами;
- 6) ріст податків;
- 7) труднощі з набором кваліфікованої робочої сили;
- 8) кваліфікація кадрів.

Після аналізу вище перерахованих видів ризику, мають бути розроблені компенсаційні дії, які зможуть поліпшити конкретний вид ризику або його уникнути.

Планується організувати виробництво паркету та ламінату. Технологія повинна забезпечувати одержання продукції високої якості, що задовольняє потреби Західноєвропейського ринку.

Сировина для виробництва. Основні паркетні породи – дуб та ясен. Кубометр ходового дерева – дуба – в середньому коштує 400-500 грн. Діапазон цін на якісні партії відповідної деревини - від 350 грн. до 600 грн. за 1 куб. м. Нижча ціна не гарантує прийнятної якості сировини. Імпортний паркетний клей коштує в середньому кілька доларів за 1 кг. Витрата клею при укладанні на водостійку фанеру – 600-800 г на 1 кв. м для дрібного штучного або для художнього паркету, 400 г – для великого. Лак захищає дерево від стирання і кліматичних умов у приміщенні. Одного кілограму лаку вистачає на 10-17 кв. м поверхні.

Основа виробництва – паркетна лінія. Вона складається із спеціального чотиристороннього стругального станка і шипоріза, об'єднаних у єдиний агрегат. Чотиристоронній верстат оформляє паркетини у поздовжній профіль, шипоріз – обробляє торці. Російська паркетна лінія приблизно стоїть 60 тис. дол. США. Нову українську лінію можна купити дешевше – 28 тис. дол. США; імпортна коштує до 300 тис. дол. США. До лінії потрібно додати підготовчу столярну ділянку, що споживає покупну сушену дошку. Вона коштує 20 тис. дол. США.

Для сушіння пиломатеріалів купуються сушильні камери, причому для сушіння дорогоцінних порід деревини (дуб, бук і т.д.) варто купувати професійні промислові сушильні камери. Далі – або дешевий варіант паркетної лінії, або “столярний” верстат. Чотиристоронні стругальні верстати з Росії коштують 12-15 тис. дол. США, українські – вдвічі дешевше.

Ще далі – один-два торцювальних верстата, ріжучих профільовану “безперервну” дошку на бруски потрібної довжини. Європейський торцювальний верстат коштує від 2 до 4 тис. дол. США.

Придбання та монтаж всього названого, закупівля сировини, паливо і енергія на технологічні цілі, заробітна плата, налагодження виробництва та інші початкові витрати складуть для підприємства 200 тис. дол. США.

Таблиця 3.4

**Прогноз доходів і витрат від виробництва ламінату
ДП «Житомирське лісове господарство» на 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Обсяг продажу	127895 м ²	155000 м ²	178095 м ²
Ціна	190 грн.	200 грн.	210 грн.
Виручка	24300000	31000000	37400000
Витрати на:			
- виробництво	7910000	9356000	12112000
- реалізацію	1126000	366000	406000
- сплата відсотків за кредитом	2029000	2029000	2029000
- роялті	4860000	6200000	7480000
Прибуток	8375000	13049000	15373000

За розрахунками було визначено, що ДП «Житомирське лісове господарство» за доходи, отримані від реалізації ламінату, зможе покривати виробничі витрати, відшкодовувати витрати на проведення маркетингових заходів та зможуть сплачувати роялті за використання ліцензії на виробництво ламінату під торговою маркою зарубіжного партнера, турецької фірми “AKSUN”. Прибуток, який залишається після відшкодування всіх витрат, спрямовуватиметься на покриття початкових інвестицій на придбання обладнання в сумі 16,530 млн. грн. Таким чином, термін окупності проекту становить менше 2 років.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота зорієнтована на визначення напрямів формування та реалізації стратегії розвитку ЗЕД підприємств лісогосподарського комплексу. За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки та пропозиції:

1. Розуміння стратегії як плану заходів дозволяє підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішньоекономічні ринки і по закріпленню своєї позиції на цих ринках. З іншого боку розуміння стратегії як загального напрямку розвитку у зовнішньоекономічній діяльності вимагає узгодження даного виду стратегії із загальним вибором напрямків господарювання підприємства, тому важливо визначитися з її економічною сутністю.

2. Правильно обрана стратегія виробництва та відповідні обсяги реалізації продукції забезпечують бажані фінансові результати, тобто прибутки, що відповідають масштабам цієї діяльності. ДП “Житомирське лісове господарство” працює ефективно, з року в рік покращується його фінансовий стан, збільшується обсяг виробництва і реалізації продукції. Результатом підвищення економічної ефективності виробництва на підприємстві є збільшення продуктивності праці на фоні зниження її трудомісткості. Господарство прагне задовольнити зростаючі потреби споживачів, мінімізуючи при цьому витрати, і звісно ж, отримати максимально можливий прибуток. Для досягнення кінцевої мети господарство детально вивчає як вподобання потенційних споживачів, так і ринок вцілому. Після чого здійснює розробку та впровадження виробничого плану заготівлі та переробки деревини, яка на даний момент часу необхідна покупцям.

3. ДП “Житомирське лісове господарство” створене з метою ведення лісового та мисливського господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів, а також державного мисливського фонду. Продукція лісового господарства реалізується як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринках. Підприємство має добре налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма країнами світу, зокрема, це: Бельгія, Болгарія, Чехія, Франція, Німеччина, Угорщина, Італія, Молдова, Польща, Словаччина, Туреччина, Молдова, Росія та багато інших країн з якими співпрацює вже не один рік. Імпортні операції підприємство не здійснює, так як продукція поставляється без додаткових машинних обробок, здійснюється лише сушіння лісоматеріалів, яке проводиться на вітчизняному обладнанні.

4. Завдання оптимізації діяльності лісогосподарського підприємства – отримання максимального розміру прибутку за мінімальної шкоди лісовим ресурсам та забезпечення відтворення людського капіталу. Результати розрахунків для оптимізації діяльності ДП “Житомирське лісове господарство” вказали на збільшення показника прибутку на 7,5% від існуючого рівня, враховуючи встановленні критерії. Варто відмітити, що встановлення обмежень на використання природних ресурсів, підвищення відтворення людського капіталу з урахуванням інноваційного чинника збільшує показник ефекту господарської діяльності.

5. Здійснивши детальний аналіз господарської діяльності ДП “Житомирське лісове господарство”, розглянувши ринки лісопереробної продукції, проаналізувавши при цьому потреби та уподобання споживачів та можливості отримання довгострокового прибутку, пропонуємо господарству здійснювати виробництво ламінату. За розрахунками було визначено, що ДП «Житомирське лісове господарство» за доходи, отримані від реалізації ламінату, зможе покривати виробничі витрати, відшкодовувати витрати на проведення маркетингових заходів та зможуть сплачувати роялті за використання ліцензії на виробництво ламінату під торговою маркою зарубіжного партнера, турецької фірми “AKSUN”. Прибуток, який залишається після відшкодування всіх витрат, спрямовуватиметься на покриття початкових інвестицій на придбання обладнання в сумі 16,530 млн. грн. Таким чином, термін окупності проекту становить менше 2 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєв Є. Я. Зовнішньоекономічна діяльність: основи, маркетинг, менеджмент, облік, ефективність: Навч. посібник / Є.Я.Агєєв, В.І.Чепінога. – Харків, 2006. – 480 с.
2. Андрусенко В. О. Формування та реалізація експортного потенціалу України / В. О. Андрусенко, Н. Ю. Фіщук // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2009. – Вип. 5. – С. 116–119.
3. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст] / Л. Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2004, – 273 с.
4. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країни: теорія та механізм реалізації: монографія / Л.Л.Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
5. Багрова І. В. Міжнародна економічна діяльність України: Навч. посібник / І.В.Багрова, О.О.Гетьман, В.Є.Власюк. – К.: ЦУЛ, 2004. – 384 с.
6. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст] / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип. 2-3. – К.: КНЕУ, 2000. – С. 201-208
7. Безтелесна Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – С. 40-44.
8. Борисенко П.А. Проблеми реформування та розвитку авіаційної промисловості України [Текст] / П.А. Борисенко // Економіка та держава. – 2015. – №8. – С. 61-65.
9. Василенко С. В. Стратегія розвитку підприємства: теоретичні підходи до осмислення, визначення та формування / С.В.Василенко. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/>
10. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – N 2. – С. 60-66.

11. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.
12. Кормич Б. А. Державно-правовий механізм митної політики України / Б.А.Кормич. - О., 2000. - 180 с.
13. Кудлай В. Г. Особливості експортно-імпоротної діяльності у ЗЕД підприємств України / В.Г.Кудлай // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. - № 3. – С. 3-9.
14. Кузьмін О. Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств / О.Є.Кузьмін, М.Р.Тимошук, Р.В.Фещур // Економіка: проблеми теорії та практики. – Харків: Харківський ек. університет, 2005. – С. 374-383.
15. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / І.О.Піддубний, А.І.Піддубна. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
16. Портер М. Конкуренція [Текст] / М. Портер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 608 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0794-2.
17. Рей А. Конкурентные стратегии государства и фирм в экспортно ориентированном развитии [Текст] / А. Рей // Вопросы экономики. – 2004. – N 8. – С. 46-66.
18. Розвиток зовнішньої торгівлі України та її економічна безпека / В. Андрійчук, О. Власюк, А. Мокій, В. Титаренко; За ред. В. Андрійчука: Монографія. – К.: НІСД, 2005. – 148 с.
19. Сейфуллаева М. Е. Международный менеджмент: Учебное пособие / М.Е. Сейфуллаева. – М.: КноРус, 2011. – 232 с.
20. Семенов Г. А. Міжнародні економічні відносини: аналіз стану, реалії і проблеми: Навч. посібник / Г.А.Семенов, М. П. Панкова, А. Г. Семенов. – К.: ЦУЛ, 2006. – 232 с.
21. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / М. В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – N 8. – С. 176-183.

22. Шубравська О. В. Перспективи реалізації експортного агропродовольчого потенціалу України / О. В. Шубравська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4. – С. 27–32.

23. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. –М.: Акалис, 1996. – 272 с.

24. Юхименко В. В. Експортний потенціал України / В.В.Юхименко // Політика і час. – 2001. – № 12. – С. 35–41.