

4. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О.Г. Осаулєнка. – К. : ТОВ "Август Трейд", 2012. – 560 с.

5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.stat.lviv.ua>.

**Луцкиє Е.Н., Габрель М.С. Особенности и предпосылки структурной трансформации экономики региона**

Определены основные составляющие и виды структуры экономики. Оценены структурообразующие факторы, обуславливающие структурные диспропорции. Выявлены основные тенденции отраслевых и воспроизводственных структурных изменений в Украине и Львовской области. Обоснована роль инноваций в преодолении структурных диспропорций и определены основные факторы, препятствующие активизации инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** структура экономики, структурные диспропорции, региональные особенности, отраслевая структура, процессы воспроизводства, инновации.

**Lutskiv O.M., Habrel M.S. The features and prerequisites of structural transformation of region's economy**

The basic components and types of economic structure have been determined. The structure-factors cause structural imbalances. The main industry trends and reproductive structural changes in Ukraine and Lviv region. The role of innovation has been established in order to manage structural imbalances and the main barriers to innovation activity.

**Keywords:** economic structure, structural imbalances, regional characteristics, industrial structure, reproductive processes, innovation.

УДК 658.81:630\*794

Доц. О.В. Максимець, канд. екон. наук;  
студ. Г.М. Лесюк – НЛТУ України, м. Львів

**ОГЛЯД ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Розглянуто теоретичні засади організації зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено особливості зазначених аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД). Досліджено специфіку організації зовнішньоекономічної діяльності великих лісопромислових компаній. Запропоновано підходи до організації ЗЕД на українських лісових підприємствах з врахуванням світового досвіду.

**Ключові слова:** організація ЗЕД, транснаціональних корпорацій (ТНК) у лісовій промисловості, товарна структура, географічна структура, прибутковість

**Актуальність дослідження.** В умовах глобалізації світової економіки та підвищення ролі зовнішньоекономічної діяльності одним із найважливіших завдань для підприємства стає ефективна організація діяльності на зовнішніх ринках. Потреба постійного вдосконалення організаційних структур управління пов'язана з розвитком ринків збуту продукції, ускладненням господарських зв'язків, посиленням конкурентної боротьби на світових ринках. Підприємство-учасник зовнішньоторгових відносин повинне враховувати специфіку ринків приймаючих країн, рівень конкуренції на них та тенденції світової економіки під час організації зовнішньоекономічної діяльності, щоб забезпечити високу ефективність діяльності загалом. Тобто рішення щодо вибору організаційних структур управління і шляхів організації зовнішньоекономічної діяльності є актуальним для сьогодення.

**Мета і завдання.** Метою роботи є дослідження зарубіжного досвіду лісових підприємств в організації зовнішньоекономічної діяльності і вибору організаційних структур управління.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання: розкрити економічний зміст категорій "організація" та "організаційна структура"; визначити особливості вибору організаційних структур управління під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності; дослідити організацію ЗЕД у великих лісопромислових компаніях; оцінити товарну і географічну структуру експорту та їх вплив на організацію ЗЕД; оцінити динаміку доходів та ефективності діяльності великих лісопромислових компаній.

**Об'єктом дослідження** є зарубіжні підприємства лісової промисловості, які працюють на зовнішніх ринках. Предметом дослідження є організація діяльності лісопромислових підприємств на зовнішніх ринках.

**Результати дослідження.** Питання щодо організації зовнішньоекономічної діяльності та побудови організаційних структур управління ЗЕД розглянуто в працях багатьох вітчизняних вчених, серед яких: І.В. Багрова, Г.М. Дроздова, О.В. Захарченко, М.О. Карпенко, А.І. Кредісов, О.А. Кириченко, В.В. Козик, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.А. Панкова, Є.С. Твердохлеб та інші. Вони розглядають основні типи організаційних структур управління та організаційні форми зовнішньоторгового апарату. При цьому деякі автори вживають термін "організація", а деякі – "організація зовнішньоекономічної діяльності".

Так, О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник розглядають організацію як вид управлінської діяльності, який відображає процес формування структури управління організацією, відповідно до цілей ЗЕД підприємства, й розробленням організаційних механізмів їх реалізації у межах наявних ресурсів [6, с. 186]. Тоді як Г.М. Дроздова виділяє категорію "організація зовнішньоекономічної діяльності", яка передбачає уважне опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод тощо [1]. У своїй роботі І.В. Багрова розглядає поняття "організація ЗЕД", як складову процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [2].

В.В. Козик, Л.А. Панкова та Я.С. Карп'як також виділяють поняття організації ЗЕД та визначають його як самостійний процес реалізації комплексу заходів щодо підготовки зовнішньоторговельної операції, укладання зовнішньоторговельного контракту та організації його контролю, виконання та припинення. Термін "організація ЗЕД" трапляється і в роботі О.А. Кириченко, який виділяє також чинники, які впливають на неї [5]. Інші автори, такі як О.В. Захарченко, М.О. Карпенко [4] та Є.С. Твердохлеб [8], розглядають питання організації та побудови організаційних структур управління ЗЕД, не ототожнюючи ці поняття.

На нашу думку, категорія "організації ЗЕД" ширша, ніж "організація", оскільки перша відображає створення структури управління (визначення відповідальних підрозділів), тоді як "організація ЗЕД" охоплює актуальні для сучасних умов питання налагодження, формування, підтримання та обслуговування нових зовнішньоторгових зв'язків. Логічну схему проведення дослідження представлено на рис. 1.



Рис. 1. Логічна схема дослідження

Організацію діяльності великих лісопромислових підприємств на зовнішніх ринках розглянемо на прикладі таких зарубіжних корпорацій, як Moelven, Södra та Tembec. Корпорації Moelven (Норвегія), Södra (Швеція) та Tembec (Канада) входять до топ-100 найбільших компаній світу лісової, паперової та пакувальної галузі (за версією PricewaterhouseCoopers (PwC)) [9] і виготовляють та продають лісопродукцію, будівельні матеріали, продукцію паперово-целюлозної галузі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За період 2010-2011 рр. корпорації Södra та Moelven покращили свої позиції в рейтингу (PwC). Зокрема Södra, за підсумками 2011 р., зайняла 35 позицію (тоді як у 2010 р. – 41), а Moelven – 68 (у 2010 р. – 76). Корпорація Tembec протягом 2010-2011 рр. займала 57 місце. Покращення позицій є наслідком збільшення обсягів продажів (передусім на зовнішніх ринках) корпорацій, а отже, можна висунути гіпотезу про адекватну організацію зовнішньоекономічної діяльності, а також про важливість і доцільність дослідження їх досвіду.

**Moelven.** Норвезька промислова група Moelven пропонує свої товари та послуги покупцям у трьох основних сегментах: обробка промисловість, дрібна торгівля і будівництво. Для цілей управління група організована в чотири різні підрозділи за продуктами і спектром послуг. Moelven складається з трьох продуктивних підрозділів: підрозділ, що реалізує лісоматеріали (Timber division), підрозділ, що займається продажем деревини (Wood division); підрозділ, що реалізує будівельні матеріали (Building Systems division), і підрозділ, що відповідальний за інноваційні послуги, фінанси та бухгалтерський облік, страхування, комунікацій і HR.

Підрозділ, який займається продажем деревини, складається з 20 виробничих одиниць і 3 центрів продажу; включає виробництво підлоги, внутрішніх панелей, плит та ін. Підрозділ, що реалізує будівельні матеріали, складається з

8 виробничих підрозділів і 33 центрів продажів та обслуговування і ділиться на відділи Glulam, Building Modules and System Interiors, які є ринковими лідерами в Норвегії та Швеції. Підрозділ, що реалізує лісоматеріали, складається з 15 виробничих одиниць і 4 центрів продажу; забезпечує діловою деревиною, пиломатеріалами (основні деревні породи – ялина і сосна).

**Tembec.** Продукція канадської корпорації Tembec – пиломатеріали, баланси, папір і целюлоза – реалізується через специфічні продуктивні відділення, що забезпечує чітку спрямованість на потреби клієнтів. Діяльність Tembec включає п'ять бізнес-сфер: чотири продуктивні (Forest Products, Pulp, Paper, Chemicals) й управлінську (Corporate). Протягом грудня 2010 р. компанія реорганізувала внутрішню структуру продуктивних відділів: продуктивний відділ, що займався продажем целюлози (Pulp), було розділено на два відділи: відділ розчинення целюлози Dissolving and Chemical Pulp (який включив в себе продуктивний відділ хімічних засобів (Chemicals)) і високорозчинної целюлози High-Yield Pulp.

**Södra.** Діяльність шведської корпорації Södra у 2007-2008 рр. охоплювала 5 бізнес-сфер: Södra Skog (баланси, пиловник та біопаливо), Södra Vindkraft (виробництво відновлюваних джерел енергії); Garpo (вироби для інтер'єру з дерева і МДФ, зокрема молдинги, панелі, паркет), Sodra Timber (пиломатеріали) та Sodra Cell (целюлоза). Сьогодні Södra включає такі 4 продуктивні напрями: Södra Skog – сировина, лісові послуги; Södra Timber – вироби з деревини; Södra Cell – папір; Södra Interior – інтер'єр; вироби з деревини.

За організацію роботи на зовнішніх ринках у корпорації Moelven відповідальні окремі підрозділи. Варто зауважити, що питаннями інноваційних послуг, фінансів та бухгалтерського обліку, страхування, комунікацій та HR займається материнська компанія Moelven Industrier ASA, тоді як діяльність продуктивних підрозділів забезпечується дочірніми компаніями. Компанія Tembec також включає в себе материнську компанію – Tembec Inc. і дочірні підприємства. Організація роботи корпорації Tembec відбувається через зазначені вище продуктивні підрозділи за участю дочірніх компаній.

Спільним рисами для аналізованих ТНК щодо організації ЗЕД є:

- використання глобальних продуктивних відділів;
- широкий спектр послуг (реалізація лісопродукції і сировини готової продукції – будівельних матеріалів, предметів інтер'єру і ін.).

За період 2007-2012 рр. зменшувалися обсяги продажу лісоматеріалів, основними покупцями яких для Moelven були промислові компанії, що займаються виготовлення підлоги, вікон тощо. Спад обсягів будівництва спричинив до змін у товарній структурі та географії продажу (рис. 2).

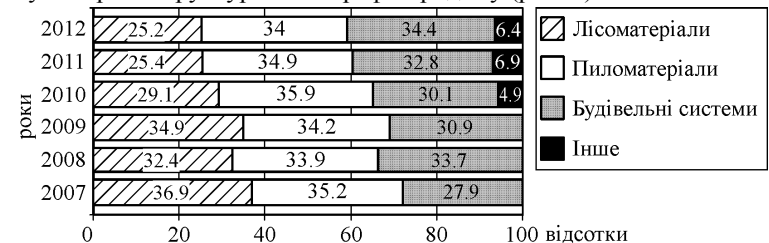


Рис. 2. Товарна структура обсягів продажу продукції компанії Moelven, % (сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Moelven [11, 13])

Отже, криза змусила звернути більшу увагу на продукцію вищого ступеня оброблення (істотно збільшується частка будівельних систем з деревини у структурі продажу). Загалом, корпорація Moelven реалізує свою продукцію основним чином на території власної країни або країн-сусідів: Данія, Швеція (83-86 % обсягів продажу), забезпечується скандинавськими країнами (табл. 1).

Табл. 1. Географічна структура обсягів продажу продукції компанії Moelven, %

Країна / регіон	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Норвегія	40,1	43,7	46,4
Швеція	42,2	32,6	34,7
Данія	3,9	5,0	3,9
Великобританія	3,3	4,1	3,2
Німеччина	2,0	2,5	1,8
Інші країни Європи	5,4	6,7	5,3
Країни Азії	0,8	2,4	1,6
Країни Африки	1,5	2,8	2,5
Інші країни	0,9	0,2	0,6
Всього	100	100	100

Сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Moelven [11, 13].

У товарній структурі продажів Tembec найбільшу частку протягом 2008-2009 рр. займала целюлоза; після реорганізації, що призвела до появи нових товарних груп, – малорозчинна целюлоза і хімічні засоби (табл. 2).

Табл. 2. Товарна структура обсягів продажу продукції компанії Tembec, %

Вид продукції	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Лісоматеріали	23,8	20,7	21,6	24,9	25,1
Целюлоза	54,3	51,2			
Папір	16,8	22,9	17,3	18	18,2
Хімічні засоби	5	5			
Управління	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
Малорозчинна целюлоза і хімічні засоби			41,3	36,7	36,3
Високорозчинна целюлоза			19,6	20	19,9
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Tembec [10, 15].

Варто також зауважити, що підрозділ, який займається тільки управлінськими справами корпорації Tembec, у 2008-2009 рр. приносив 0,1-0,2 % від сукупного доходу. В географічній структурі ми бачимо переважання США як основного партнера – при цьому частка цієї країни у загальному обсязі продажу продукції Tembec збільшилась від 33,5 % у 2008 р. до 36,8 % у 2012 р. (рис. 3).

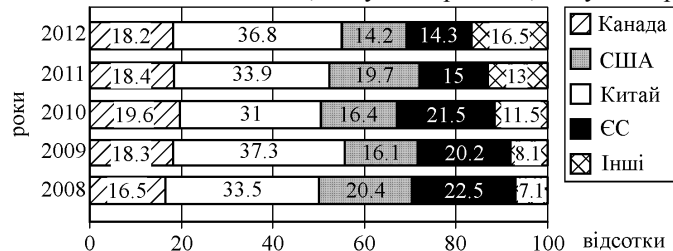


Рис. 3. Географічна структура продажів компанії Tembec (сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Tembec [10, 15])

Цікавим є зменшення поставок до Китаю – від 20,4 % у 2008 р. до 14,3 % у 2012 р. Це може бути пов'язане зорієнтацією китайських компаній на дешевші джерела сировини. У товарній структурі корпорації Södra за період 2007-2012 рр. лідируючі позиції займала паперово-целюлозна продукція (рис. 4).

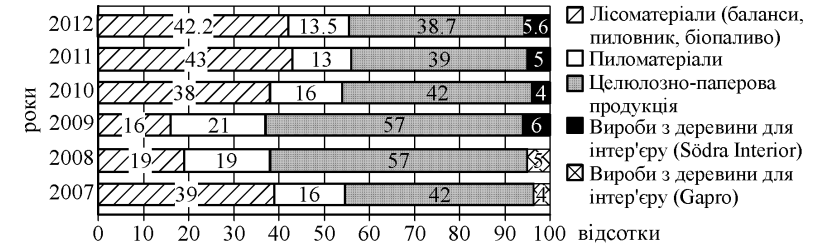


Рис. 4. Товарна структура обсягів продажу продукції компанії Södra (сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Södra [12, 14])

Протягом 2008-2009 рр. зменшились обсяги продажу балансів, пиловника, целюлози. У 2009 р. виділено нову товарну групу Södra Interior (замість Garro, що існувала дотепер), яка забезпечує продукцією з деревини для інтер'єрів (паркет, вікна/двері, плитні матеріали, молдінги тощо). На території своєї країни шведська корпорація Södra реалізує 39-42 % (табл. 2). Основними зовнішньоторговельними партнерами є Німеччина (частка в структурі продажів за 2012 р. становила 11 %), Великобританія, Італія, Норвегія (табл. 3). У 2012 р. істотно збільшилась питома вага поставок продукції компанії Södra до Китаю – частка цього партнера збільшилась від 2 % у 2011 р. до 8 % у 2012 р.

Табл. 3. Географічна структура обсягів продажу продукції компанії Södra, %

Країна	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Швеція	40	38	42	39
Німеччина	12	14	13	11
Норвегія	7	5	6	9
Великобританія	7	8	7	7
Італія	5	5	5	3
Австрія	5	4	3	3
Африка	1	1	1	1
Китай	1	1	2	8
Інші	22	24	21	19

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі звітності компанії Södra [12, 14].

Оцінивши організацію ЗЕД, а також динаміку, товарну і географічні структури обраних для дослідження компаній, важливо проаналізувати зміни у їх доходності та прибутковості за останні 6 років (табл. 4). Результати показують, що криза в економіці досі впливає на доходи та прибутки компаній, а також в останні роки важче реалізувати свою продукцію на зовнішніх ринках.

Загалом в усіх компаніях спостерігається зниження обсягів чистого доходу у 2012 р., порівняно з 2007 р., а отже, в галузі ще спостерігаються кризові явища. Крім того, у 2012 р. усі три досліджувані компанії отримали збиток, однак прибуток від операційної діяльності було відзначено у Moelven, яка нарощує останнім часом продаж продукції вищої вартості.

Зменшення попиту на деревинну продукцію у 2012 р. позначається не лише на великих компаніях, але й на українських лісових підприємствах, які мають значно нижчі обсяги виробництва й отриманих доходів. У найближчі роки ситуація на зовнішніх ринках не буде покращуватись, на наш погляд, а отже, важливо знаходити оптимальні шляхи до організації зовнішньої діяльності для уникнення зайвих витрат та отримання якомога більшого рівня доходів.

**Табл. 4. Динаміка доходів, експорту, прибутків та прибутковості діяльності Moelven, Tembec та Södra за 2007-2012 рр.**

Компанія	Роки						Темпи приросту, %				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2008 / 2007 рр.	2009 / 2008 рр.	2010 / 2009 рр.	2011 / 2010 рр.	2012 / 2011 рр.
Чистий дохід, млн дол. США											
Moelven	1348	1369	1017	1169	1439	1456	1,6	-25,7	14,9	23,1	1,2
Tembec	2571	2243	1786	1877	1763	1666	-12,8	-20,4	5,1	-6,1	-5,5
Sodra	2634	2586	2194	2744	2805	2592	-1,8	-15,2	25,1	2,2	-7,6
Операційний прибуток, млн дол. США											
Moelven	156,4	43,2	47,8	49,1	43,2	45,0	-72,4	10,6	2,7	-12,1	4,3
Tembec	-2,6	-65,3	-116,1	120,1	95,2	-32	2440,6	77,7	-203,5	-20,7	-133,6
Sodra	258,1	234,5	221,6	249,7	336,6	-121,5	-9,2	-5,5	12,7	34,8	-136,1
Чистий прибуток, млн дол. США											
Moelven	118	15	16	27	-10,2	-3,4	-87,3	6,7	68,8	-137,8	-66,7
Tembec	-46	-142	-214	52	-3	-82	208,7	50,7	-124,3	-105,8	2633,3
Sodra	202	79	61	282	56,6	-87,4	-60,9	-22,8	362,3	-79,9	-254,4
Рентабельність реалізованої продукції, %											
Moelven	11,6	3,2	4,7	4,2	3,0	3,1	-72,8	48,9	-10,6	-28,6	3,1
Tembec	-0,1	-2,9	-6,5	6,4	5,4	-1,9	2812,2	123,2	-198,5	-15,6	-135,6
Sodra	9,8	9,1	10,1	9,1	12,0	-4,7	-7,5	11,4	-9,9	31,9	-139,1
Обсяги експорту, млн дол. США											
Moelven	678,0	672,2	551,2	659,3	810,2	780,6	-0,9	-18,0	19,6	22,9	-3,7
Tembec	2118,5	1872,9	1459,2	1509,1	1438,6	1362,8	-11,6	-22,1	3,4	-4,7	-5,3
Sodra	1551,4	1572,3	1320,8	1709,5	1629,7	1578,2	1,3	-16,0	29,4	-4,7	-3,2
Частка експорту, %											
Moelven	50,3	49,1	54,2	56,4	56,3	53,6					
Tembec	82,40	83,5	81,7	80,4	81,6	81,8					
Sodra	58,9	60,8	60,2	62,3	58,1	60,9					

Джерело: сформовано та розраховано авторами на основі звітності компаній Moelven, Tembec та Södra [10-15].

**Висновки.** Вибір глобальних продуктивних організаційних структур управління для лісових ТНК виправданий, оскільки організація роботи по 4-5 продуктивних підрозділах (у межах яких діє декілька дочірніх компаній) дає змогу максимально зосередитися на одному напрямі і споживачах цього напрямку.

Незважаючи на те, що основним недоліком глобальних продуктивних організаційних структур управління є дублювання робіт управлінським персоналом у межах кожного з продуктивних підрозділів, аналіз організації роботи корпорацій показує, що такий недолік можна подолати, якщо відповідальним за управлінські питання (фінанси, страхування, інновації тощо) буде окремий підрозділ або материнська компанія.

Продукція, яку реалізують аналізовані транснаціональні корпорації, – це не тільки лісоматеріали (пиловник, баланси), але лісопродукція вищого ступеня оброблення – вироби для інтер'єру з дерева, будівельні системи. Тобто транснаціональні корпорації орієнтуються не тільки на ринок промислових компаній, що купляють сировину для власного виробництва, але й на споживчий ринок і, крім власних виробничих центрів, мають центри продажів.

Аналіз географічної структури продажів лісових транснаціональних корпорацій показує, що певні групи країн є домінуючими у формуванні доходів. Причому, для норвезької корпорації Moelven домінуючою групою країн у формуванні доходів є Скандинавські країни, для канадської корпорації Tembec – США, а для шведської корпорації Södra – Німеччина, Норвегія та в останній рік – Китай, тобто при виборі зовнішньоторгових партнерів ТНК враховують на-самперед фактор географічного розташування.

Досвід транснаціональних корпорацій лісового сектору економіки показує, що для більш ефективної роботи українським лісогосподарським підприємствам варто обрати один з двох напрямів: 1) вдосконалювати існуючий організаційний апарат і підвищувати ефективність роботи відділу зовнішньоекономічних зв'язків; 2) залучати інвестиційні кошти, за рахунок яких розширювати асортимент продукції.

### Література

1. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібн. / Г.М. Дроздова. – К. : Вид-во ЦУУ, 2002. – 172 с.
2. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник [для студ. ВНЗ] / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.С. Власюк, О.О. Гетьман. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.
3. Козик В.В. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посібн. / В.В. Козик, Л.П. Панкова, Я.С. Карп'як та ін. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 608 с.
4. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.finance-library.com.ua/>
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. / О.А. Кириченко. – Вид. 3-тє, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Знання-Прес", 2002. – 384 с.
6. Кузьмін О.Є. Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во "Растр-7", 2010. – 320 с.
7. Кузьмін О.Є. Планування, організації та мотивування зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дармиць. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка". – 2009. – 324 с.
8. Твердохлеб Є.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / Є.С. Твердохлеб // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/tverдохleb.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/tverдохleb.pdf)
9. Forest, paper and packaging. PriceWaterhouse Coopers. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.pwc.com/gx/en/forest-paper-packaging/index.jhtml>
10. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://tembec.com/en/company> – офіційна веб-сторінка Tembec.
11. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.moelven.com/About-Moelven/> – офіційна веб-сторінка Moelven.
12. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.Sodra.com/en/> – офіційна веб-сторінка Södra.
13. Moelven Annual Report 2012 – according to the Norwegian authorities' requirements. [Electronic resource]. – Mode of access <http://mb.cision.com/Main/2762/9395115/108969.pdf>
14. Södra Annual Report 2012. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.Sodra.com/html/ar12/en/>

15. Tembec Annual Report 2012. [Electronic resource]. – Mode of access [http://tembec.com/sites/tembec.com/files/en/Investors/FinancialReports/tembec\\_financial\\_report\\_2012\\_final\\_en.pdf](http://tembec.com/sites/tembec.com/files/en/Investors/FinancialReports/tembec_financial_report_2012_final_en.pdf)

**Максимец Е.В., Лесюк Г.Н. Обзор проблем организации деятельности лесных предприятий на внешних рынках: зарубежный опыт**

Рассмотрены теоретические основы организации внешнеэкономической деятельности. Выявлены особенности указанных аспектов управления ВЭД. Исследована специфика организации внешнеэкономической деятельности крупных лесопромышленных компаний. Предложены подходы к организации ВЭД на украинских лесных предприятиях с учетом мирового опыта.

**Ключевые слова:** организация ВЭД, ТНК в лесной промышленности, товарная структура, географическая структура, прибыльность

**Maksymets O.V., Lesiuk H.N. The overview the problems in organization of forest enterprises' activities on foreign markets: international experience**

Theoretical principles of the foreign economic activity organization were studied. The peculiarities of these aspects in foreign trade activity management were revealed. The peculiarities of foreign economic activity organization on the large forest companies were studied. Approaches to the organization of foreign economic activity for the Ukrainian forest enterprises taking into account international experience were proposed.

**Keywords:** organize foreign trade activity management, TNC in forest industry, commodity structure, regional pattern, profitability.

УДК 330.131.7+334.716

Доц. В.І. Михайловський, канд. екон. наук;  
студ. І.В. Михайловська – НЛТУ України, м. Львів

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ  
ЗБАЛАНСОВАНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ  
КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Визначено мету, завдання та можливості реалізації стратегії зростання виробничих підприємств. Проаналізовано результати розрахунків збалансованого зростання підприємств галузі. Визначено теоретичні підходи щодо оцінювання ризиків зростання підприємств у контексті концепції сталого розвитку та запропоновано оптимальні, відносно предмету нашого дослідження, методи оцінювання ризиків.

**Ключові слова:** ризик, конкурентоспроможність, збалансоване зростання, сталий розвиток.

**Актуальність проблеми** обумовлена: по-перше, прогресивно-динамічними темпами зростання ризиків у підприємницькій діяльності. Підсумовуючи теоретичні дослідження, можна визначити, що базою ризику у виробничому бізнесі є:

- відсутність реальної (достовірної, повної і своєчасної) інформації;
- некомпетентність (непрофесіоналізм, відсутність харизми тощо) менеджера або власника;
- зміни на макро- або мікроекономічному рівні (ціни на сировину й енергоносії, вимоги і потреби споживачів, економічні відносини в державі тощо);
- поява на ринку підприємств-конкурентів.

По-друге, концепцію сталого розвитку, яка передбачає оновлення моделі економічного розвитку [2]. Три принципово-обов'язкові складові концепції сталого розвитку визначають необхідність і обов'язковість економічного зростання; по-третє, необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних

підприємств в умовах обмеженості ресурсів і підвищення на них цін; по-четверте, відсутністю чітких і обґрунтованих методичних розробок щодо вибору шляхів (напрямів) оптимізації зростання (розвитку) підприємства, які реальні та ефективні в сучасних умовах господарювання та визначення можливих (ймовірних) прибутків або збитків від виробничо-господарської діяльності в умовах недостовірності прийняття управлінських рішень.

При виборі й обґрунтуванні конкретної стратегії збалансованого зростання з метою підвищення конкурентоспроможності важливим є не тільки визначення сценарію розвитку, оцінювання впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, доступ до достовірної інформації тощо, але й передусім: оцінка (зіставлення) очікуваних результатів і доцільності здійснення проектних рішень; аналіз можливостей зростання (розвитку) конкретного підприємства.

Погоджуємося з точкою зору у Ф.Х. Найта, що ризик є потенційним наслідком від типу ймовірності діяльності в бізнесі. Автор [3] визначає три типи ймовірностей:

1. Априорна ймовірність, як класифікація абсолютно ймовірних випадків.
2. Стратегічна ймовірність. Емпірична оцінка зв'язків між випадками не розділяється на різноваріантні альтернативи.
3. Оцінювання. Специфіка такого типу полягає у відсутності якої то не було б основи для класифікації окремих випадків.

Зменшення станів об'єктивних умов під час визначення стратегічних рішень (альтернативних умов) дає змогу зменшити ризик у прийнятті проектних рішень. Під доцільністю проектних рішень щодо збалансованого зростання необхідно розуміти економічну обґрунтованість їх реалізації. Можливості розвитку підприємства в економічній літературі ототожнюють з поняттям "ринкова можливість", тобто з проникненням на ринок, розширенням ринку тощо, підтриманими істотними інвестиціями. Ми розуміємо можливість розвитку як реальність (повне ресурсне забезпечення) реалізації проекту, яка забезпечує збалансованість розвитку і мінімізацію ризиків.

Збалансований і, бажано, стабільний розвиток має в основі умову забезпечення нейтрального грошового потоку [4], тобто:

$$E = PC / \Delta B \times PK = 1,$$

де:  $E$  – показник рівноваги ( $Y$ );  $\Delta B$  – зміна виручки від реалізації;  $PC$  – рівень самофінансування, який розраховується як відношення суми нерозподіленого прибутку (тис. грн.,  $X_1$ ) до виручки від реалізації (тис. грн.,  $X_2$ );  $PK$  – робочий капітал (оборотні активи –  $X_3$ ) на одну грн виручки.

Для досягнення мети нашого дослідження необхідно визначити значення коефіцієнтів еластичності.

У загальному випадку:

$$E_x(y) = (\Delta Y / Y) / (\Delta X / X),$$

де:  $E_x(y)$  – коефіцієнт еластичності;  $\Delta Y$  – зміна функції  $Y=f(X)$ ;  $\Delta X$  – зміна аргументу (показника)  $X$ .

Для умов кожного підприємства, враховуючи результати розрахунків, необхідно оцінити: