

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Барановська Наталія Ігорівна

УДК 339.138:630\*7

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Міжнародний маркетинг в системі управління лісогосподарськими  
підприємствами

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

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

\_\_\_\_\_ Барановська Н.І.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Опалов Олександр Анатолійович  
к.е.н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Барановська Н.І.** Міжнародний маркетинг в системі управління лісогосподарськими підприємствами. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Дослідження присвячене формуванню пропозицій щодо удосконалення системи міжнародного маркетингу лісогосподарських підприємств. Проведено аналіз сучасних підходів до організації маркетингової діяльності на міжнародному ринку, розглянуті основні чинники, що впливають на її реалізацію.

В роботі розглянуто основні стратегії маркетингової товарної політики, такі як стандартизація та адаптація товару, диверсифікація асортименту, розширення географії продажів, управління брендом, а також інші маркетингові інструменти, що застосовуються на зарубіжних ринках.

У результаті дослідження було розроблено пропозиції щодо оптимізації міжнародного маркетингу підприємства на зарубіжних ринках, які допоможуть збільшити ефективність роботи підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

**Ключові слова:** маркетинг, управління, міжнародні відносини.

## SUMMARY

**Baranovska N.I.** International marketing in the management system of forestry enterprises. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" EPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The study is devoted to the formulation of proposals for improving the system of international marketing of forestry enterprises. An analysis of modern approaches to the organization of marketing activity on the international market was carried out, the main factors affecting its implementation were considered.

The work examines the main strategies of marketing product policy, such as product standardization and adaptation, assortment diversification, expansion of sales geography, brand management, as well as other marketing tools used in foreign markets.

As a result of the research, proposals were developed to optimize the company's international marketing in foreign markets, which will help to increase the efficiency of the company's work and increase its competitiveness.

**Keywords:** marketing, management, foreign affairs.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ У ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....</b>	<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>28</b>
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасна світова економічна система перебуває на складному етапі розвитку, який характеризується, з одного боку, як і розширенням меж та масштабів глобалізації світової економіки, а з іншого – глибокою економічною кризою. У цих умовах загострюється конкуренція між виробниками зокрема, як на внутрішніх ринках окремих країн, також і на світовому ринку в цілому. У цьому контексті значно зросла роль міжнародного маркетингу, так як це основна система міжнародного бізнес підприємництва, яка забезпечує комунікацію із зовнішнім середовищем у тісній взаємодії з виробничою підсистемою[5, с. 162]. Враховуючи все виникає необхідність розробки ефективних механізмів стратегічного управління міжнародним маркетингом, які гарантують реалізацію конкурентної стратегії міжнародних суб'єктів господарювання та максимально узгоджені з їх виробничою підсистемою.

**Метою дослідження** є розробка концепції формування системи міжнародного маркетингу лісогосподарських підприємств та демонстрація сутності, змісту, функціональних принципів, витоків і перспектив практичного застосування інструментів міжнародного маркетингу для реалізації завдань інтернаціоналізації підприємницької діяльності українських суб'єктів господарювання.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі **завдання**:

- теоретично обґрунтувати поняття міжнародного маркетингу;
- дослідити сутність і призначення маркетингових комунікацій та оцінити фактори, що впливають на структуру і зміст комплексу маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності;
- проаналізувати господарсько-фінансову та зовнішньоекономічну діяльність філії "Словечанське лісове господарство" державного підприємства "Ліси України";

- запропонувати та продемонструвати основні напрямки вдосконалення міжнародного маркетингу філії «Словечанське лісове господарство» ДП «Ліси України».

**Об'єктом дослідження** є процеси міжнародної маркетингової діяльності Філії «Словечанське лісове господарство» ДП «Ліси України».

**Предметом дослідження** є методологічні засади та функціональні механізми системи міжнародного маркетингу підприємств.

У процесі написання даної роботи були задіяні та використані такі **методи дослідження**: аналогії та порівняння, дедукції і індукції, а також аналізу й синтезу, статистичні та економічні методи.

**Джерелами** інформації для написання роботи первинна та статистична звітність досліджуваного нами підприємства, наукові праці та видання вітчизняних і зарубіжних вчених, експертів з досліджуваної проблематики, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що саме науково-методичні положення, практичні рекомендації висновки й роботи формують наукове підґрунтя міжнародної маркетингової діяльності лісогосподарських підприємств.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження доповідались на трьох Всеукраїнських науково-практичних конференціях та опубліковані в тезах доповідей.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, з 21 використаного джерела. Основний зміст та суть відображено на 40 сторінках тексту, серед яких 9 рисунків та 6 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародний маркетинг слід розглядати, як складову частину загальної сукупності знань у сфері маркетингу. Його генетичною основою є фактор просторово-географічного порядку і стосується діяльності підприємств на ринках інших країн. Він доповнює внутрішній і національний маркетинг, маркетинг "своєї країни" [8, с. 71].

Перші згадки про виникнення та передумови створення міжнародного маркетингу припали на початок 1960-1970 років (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Передумови виникнення міжнародного маркетингу**

Міжнародний маркетинг доцільно можна описати, як маркетинг на закордонних ринках. До його сфери належить вся маркетингова діяльність, орієнтована на зовнішні інтереси підприємства, це маркетинг товарів та послуг за межами країни, в якій перебуває організація [5, с. 162]. Еволюція становлення і розвитку міжнародного маркетингу дозволяє виділити кілька підходів до визначення його сутності (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Підходи до визначення сутності міжнародного маркетингу**

Поняття міжнародного маркетингу слід відрізнити від поняття експорту. Звичайний експорт охарактеризовується тим, що вітчизняні виробники обмежуються постачанням своєї продукції компаніям в інших країнах, тобто імпортерам [5, с. 162]. Постачальники не цікавляться, або дуже мало цікавляться тим, що відбувається з їхньою продукцією і наскільки задоволені нею споживачі. Що стосується міжнародного маркетингу, то він передбачає систематичну, планомірну та активну роботу з міжнародними ринками на різних етапах просування товару до покупців.

Безумовно, що основні функції та принципи міжнародного маркетингу виходять з його сутності (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Принципи міжнародного маркетингу**

Міжнародний маркетинг – це масштаб діяльності компанії за кордоном. Він може бути двостороннім, коли компанія, яка завоювала власний ринок, виходить на ринок іншої країни. Однак часто використовуються і багатосторонні системи. Багатосторонні системи є дуже гнучкими і характеризуються тим, що фірми на одному, або декількох ринках намагаються вийти на один, або декілька ринків одночасно [12].

Міжнародний маркетинг слід сприймати насамперед через призму мотивів, притаманних фірмам та підприємствам, що виходять на глобальні ринки. Можна виділити наступні напрямки [12].



1. розвиток внутрішнього ринку (насичення ринку товарами, посилення тиску з боку конкурентів і підвищення залежності від посередницької торгівлі, а саме в питаннях ціни та якості, ефективності використання капіталу та розширення виробництва);
2. діяльність іноземних конкурентів та їхній успіх на внутрішньому ринку змушує конкурентів шукати шляхи власного залучення;
3. подолати залежність від внутрішнього ринку та "диверсифікувати" свої ризики за рахунок завоювання зовнішніх ринків;
4. вирішення проблеми залежності компанії від міжсезонних коливань та нестабільності попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках;
5. подолання залежності компанії від внутрішнього ринку;
6. зменшення витрат на заробітну плату, сировину, транспортні та податкові платежі;
7. зниження витрат за рахунок використання різних форм зарубіжного виробництва, включаючи, зокрема, реімпорт з відповідним ціновим стимулюванням для внутрішнього ринку;
8. підвищення ефективності збутової діяльності шляхом зміцнення ринкових позицій компанії, наприклад, шляхом створення філій, дочірніх та афілійованих компаній або розширення мережі сервісних офісів;
9. компенсація коливань валютних курсів шляхом організації частини виробництва та збуту у відповідній країні;
10. доступ до ноу-хау, які є можливим за рахунок умови довготривалої присутності на відповідному зарубіжному ринку, наприклад, у формі партнерства з іноземними компаніями;
11. необхідність обійти тарифні та адміністративні імпорتنі бар'єри шляхом прямого виходу на іноземні ринки;
12. забезпечення довгострокового успіху продажів і відповідно, економічного зростання;

13. зменшення загального ризику за рахунок розподілу частини продукції, виробленої в іноземних компаніях, на більші за обсягом товарні одиниці;

14. забезпечення наявності висококваліфікованого персоналу для вирішення більш складних внутрішніх завдань шляхом перенесення виробництва окремих продуктів і компонентів за кордон;

Особливістю міжнародного маркетингу є те, що його організація та методи повинні враховувати такі фактори, як національна незалежність, національні валютні системи, національні закони, економічну політику, мову та культуру, релігію і повсякденне життя [8, с. 71].

Важливим аспектом міжнародного маркетингу є його роль в управлінні. Міжнародний маркетинг використовується для розробки концепції інтернаціоналізації підприємницької діяльності та є основою для управління цим процесом. Зовнішньоторговельний маркетинг – це усвідомлений і цілеспрямований набір інструментів для управління міжнародним підприємством. Загалом під маркетингом розуміють фундаментальний принцип управління підприємством, відповідно до якого приймаються всі рішення на підприємстві. Тому зовнішньоторговельний маркетинг повинен бути спрямований на встановлення цільової позиції керівництва підприємства на зарубіжному ринку[1 с, 45-50].

Управлінський аспект міжнародного маркетингу взаємопов'язаний з тим, що він призначений відображати особливості відносин купівлі-продажу та інвестиційної діяльності в нетрадиційних для компаній типах культури. Це зумовлює особливості роботи у сфері маркетингу, зокрема, у сфері маркетингових досліджень та реклами. У цьому випадку можна відзначити такі аспекти, як упередження і довіра. Іншими словами, на західних ринках покупці часто запитують, чому підприємство, або компанія з країни X пропонує їм продукт, коли у них є власні виробники[2, с. 56-57]. З таким упередженням часто стикаються східноєвропейські компанії на розвинених міжнародних ринках. З іншого боку, на східноєвропейських ринках західні

компанії стикаються з ситуацією, яку можна описати як гіпнотичну, тобто вони отримують миттєву довіру просто тому, що їхня продукція є західним брендом [3, с. 20-29].

Важливість міжнародного маркетингу для окремих підприємств сильно варіюється в різних галузях. Українським та іноземним підприємствам важко розраховувати на успіх на світовому ринку. Проте з іншого боку, у сировинній промисловості та переробці сільськогосподарської сировини цей виклик є більш реальним. Водночас, незалежно від поточних можливостей на зовнішніх ринках, кожен повинен шукати шляхи виходу на нові ринки. Для такого твердження є вагомі підстави. По-перше, руйнування економічних кордонів посилює конкуренцію на внутрішньому ринку через збільшення імпорту. По-друге, без гарного іміджу вони не можуть розраховувати на сприятливі умови на ринку капіталу для власних інвестицій в інновації. По-третє, ТНК повинні глобалізувати свої стратегії, щоб конкурувати з глобальними компаніями. По-четверте, діяльність, обмежена внутрішнім ринком, не дає можливостей для зростання [3, с. 20-29].

Фахівці з маркетингу повинні усвідомлювати, що інтернаціоналізація корпоративної діяльності збільшує складність їхньої роботи на кілька порядків. Дослідження зовнішніх ринків є багатограним і повинно враховувати велику розпорошеність виробництва і споживання, а також необхідність узгодженості з іноземними ринками [19].

Міжнародний маркетинг набуває все більшого значення у зв'язку зі зростаючою інтернаціоналізацією виробництва та міжнародною взаємозалежністю країн на світових ринках. Це форма маркетингу, яка організовує систему управління виробничо-збутовою діяльністю з урахуванням світової економічної кон'юнктури, тенденцій інтернаціоналізації світової економіки, відносин між країнами та особливостей зовнішньоекономічних зв'язків [17, с. 53]. Маркетинг є важливим каталізатором зовнішньоекономічного співробітництва. Серед організацій, задіяних у цій сфері, є міжнародні маркетингові асоціації, національні

маркетингові асоціації та міжнародні маркетингові компанії, що займаються просуванням товарів і послуг за кордоном [5, с. 162].

Багатонаціональний маркетинг – це надскладна форма міжнародного маркетингу, яка охоплює організації, які здійснюють маркетингову діяльність у багатьох країнах на основі міжнародного поділу праці.

Існують значні відмінності, що впливають з різних соціально-економічних, історичних, етнічних і кліматичних умов виробництва та продажу послуг та товарів у закордонних країнах. Служби міжнародного закордонного маркетингу повинні ретельно вивчити дані особливості, щоб врахувати їх при організації виробничо-збутової діяльності на зовнішніх ринках. Першим кроком є вивчення іноземного споживчого попиту, можливостей розширення експорту товарів і кон'юнктури зовнішнього ринку [6, с. 208].

Загалом, завдання, які вирішує служба міжнародного маркетингу на початку своєї діяльності:

- 1) вивчення міжнародного маркетингового середовища;
- 2) обґрунтування відповідності виходу продукції на зовнішні ринки;
- 3) визначення конкретних ринків для виходу на них;
- 4) розробка методів зовнішньоекономічної діяльності та їх відповідна організація;

При вивченні міжнародного маркетингового середовища необхідно враховувати значні зміни, які супроводжують інтернаціоналізацію світової економіки та зовнішньої торгівлі [3, с. 20-29].

Важливим завданням є вивчення економічної ситуації в країні та потенціалу споживання товарів і послуг. Для того, щоб обґрунтувати доцільність виходу на зовнішні ринки, необхідно чітко визначити цілі та завдання міжнародного маркетингу. Міжнародний маркетинг – це визначення частки загального обсягу продажів на зовнішньому ринку однієї або декількох країн, залежно від характеру економіки, культури та політичної ситуації в країні. Привабливість країни залежить від типу продукту, рівня доходів та

географічних факторів, чисельності населення й багатьох інших характеристик [21, с. 315-330].

Після того, як країна обрана для маркетингової діяльності, необхідно розробити шляхи виходу на цей ринок, цей вихід може відбуватися у формі експорту продукції спільних підприємств або прямих інвестицій за кордон[11].

Експорт – це найпростіший спосіб виходу на іноземні ринки і початку маркетингової діяльності, він може здійснюватися у формі прямого експорту через власні маркетингові служби, або непрямого експорту через міжнародних маркетингових посередників (іноземних трейдерів, або агентів). Останній, як показує практика, вимагає менших капіталовкладень і є менш ризикованим, оскільки бізнесом займаються компетентні професіонали. Тому непрямий експорт використовують підприємства, які тільки починають свою маркетингову діяльність або мають обмежені ресурси [4, с. 93-99].

Виклики, з якими стикається міжнародний маркетинг, є більш складними, ніж на внутрішньому ринку, оскільки він стикається щонайменше з двома рівнями невизначеності. Невизначеність виникає через неконтрольовані фактори у всіх сферах бізнесу підприємств, але кожна країна, де працює підприємство, дає свої власні специфічні неконтрольовані фактори. Вихід компанії на міжнародний ринок тягне за собою низку викликів [8, с. 171]. Їм доводиться підтримувати високу конкурентоспроможність продукції, освоювати нові технології, знаходити партнерів і споживачів, налагоджувати транспортні маршрути [13].

Слід зазначити, що на великих зовнішніх ринках, на яких працюють компанії, існує велика кількість неконтрольованих факторів, які необхідно враховувати. Часто рішення проблем на ринку однієї конкретної країни є неприйнятними для застосування на ринку іншої [17, с. 53].

До керованих маркетингових факторів належать якість продукції, ціна, просування та канали розподілу, вони забезпечують адаптивність компанії до постійно мінливих ринкових умов [19].

Внутрішнє економічне середовище є неконтрольованим фактором, який сильно впливає на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках. У багатьох економічних питаннях валютні курси мають першорядне значення для прийняття маркетингових рішень у міжнародних відносинах [16, с. 38-45].

## РОЗДІЛ 2

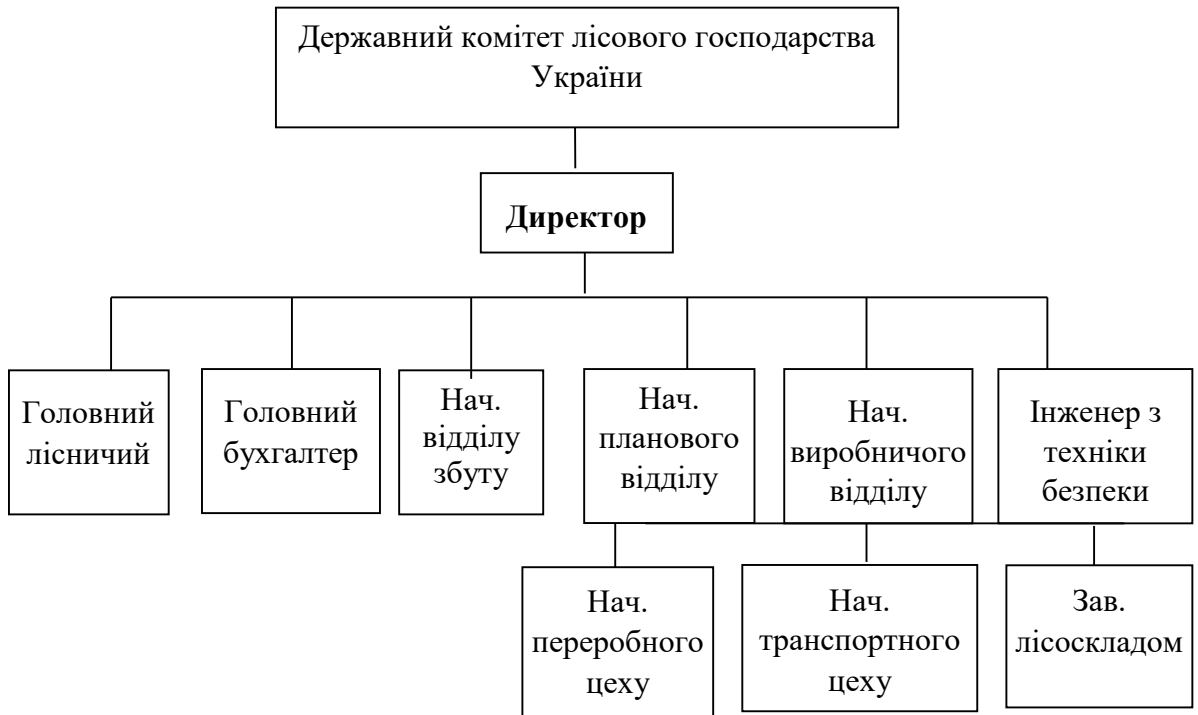
### ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ У ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Філія «Словечанське лісове господарство» ДП «Ліси України» розташована в с. Словечно, у північній частині Житомирської області Коростенського адміністративного району.

Основними та найголовнішими напрямками діяльності ДП "Словечанське лісове господарство" є:

- здійснення заходів з відновлення лісів, підвищення продуктивності та створення насаджень, які дають великі обсяги деревини в найкоротші терміни;
- лісозаготівля;
- охорона лісів та захисних насаджень від пожеж, хвороб і шкідників;
- виробництво споживчих товарів з відходів деревини;
- організація первинного обліку, зведеного обліку та статистичної звітності на підприємствах;
- соціальний захист працівників;
- контроль за дотриманням законодавства про охорону праці;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- співпраця з міжнародними та іноземними організаціями і громадянами;
- ініціювання розрахунків в іноземній валюті в банках.

Організаційна структура Словечанського лісового господарства – це склад, взаємозв'язки і підпорядкованість організаційних підрозділів і ланок, які виконують функції управління підприємством. Організаційна структура управління Філії «Словечанського лісового господарства» ДП «Ліси України» є лінійно-функціональною. В основі цієї структури лежить принцип розподілу відповідальності й повноважень за функціями, а от прийняття відповідних рішень відбувається по вертикалі (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура Філії «Словечанське лісове господарство» ДП «Ліси України»**

Лінійними керівниками є молодші керівники та операційні менеджери, які знаходяться на організаційному рівні безпосередньо над працівниками. Молодші керівники в першу чергу контролюють виконання виробничих завдань і забезпечують постійне інформування про точність їхньої роботи, вони також відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів.

Керівники середньої ланки – контролюють і координують роботу керівників нижчої ланки їхні основні завдання – керувати роботою менеджерів нижчого рівня, аналізувати дані про продуктивність праці та взаємодіяти з інженерами для розробки нових продуктів. Менеджери середньої ланки готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки, переводять ці рішення в технічно зручну форму, а потім передають їх менеджерам нижчої ланки у вигляді конкретних завдань.

Топ-менеджер, тобто директор підприємства, відповідає за прийняття найважливіших рішень для підприємства в цілому.

Безпосередньо функція управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється на підприємстві елементами наступної структури:



1. Директор Філії «Словечанське лісове господарство» ДП «Ліси України» здійснює контроль за розвитком підприємства, укладає договори купівлі-продажу продукції підприємства, розглядає питання придбання основних фондів, займається управлінською діяльністю.

2. Інженер визначає технічну політику та перспективи розвитку бізнесу, керує підтримкою технічної політики та забезпечує своєчасну і якісну підготовку виробництва, впровадження передового досвіду

3. Начальник виробничого відділу аналізує ринок лісопродукції, здійснює пошук клієнтів, забезпечує ефективну реалізацію експортних угод з метою забезпечення високоякісною лісопродукцією та визначає цінову стратегію підприємства.

3. Головний бухгалтер здійснює розрахунки з іноземними партнерами, виконує кредитні операції та бере участь у валютно-фінансових відносинах. Він організовує та вдосконалює економічну діяльність підприємства, складає довгострокові плани економічного та соціального розвитку, готує регулярні звіти в потрібний час і в потрібному форматі.

4. Завідувач складу відповідає за якісне виконання договірних зобов'язань з виробництва товарів та дотримання національних стандартів

5. Начальник автотранспортного відділу забезпечує виконання договірних зобов'язань з підрядниками, щодо завантаження/відвантаження та транспортування товарів.

5. Головний лісничий – вирішує питання планових рубок, лісовідновлення, охорони та захисту лісу.

Основним та узагальнюючим показником фінансово- економічних господарської результатів діяльності підприємства є прибуток (дохід). Чистий прибуток підприємства – це те, що залишається після покриття прирівняльних та матеріальних до них вирахувань й витрат, відсотків за банківські кредити, податків та інших платежів, відрахувань до бюджету, передбачених законодавством України.

Керівництво Словечанського лісового господарства зосереджує свої зусилля на покращенні фінансового стану підприємства, технічній реорганізації виробництва, створенні безпечних умов праці. Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника бізнесу вміння правильно аналізувати економічну інформацію та приймати важливі рішення щодо інвестування управлінських ресурсів у суб'єкт господарювання з метою отримання доходу.

Фінансовий аналіз є одним з індикаторів ефективності діяльності підприємства. Фінансовий аналіз – це кваліфіковане дослідження стану, оцінка досягнутих фінансових результатів здійснюється з використанням методів статистичного, економічного та фінансового аналізу на основі даних трьох інформаційних потоків (нормативного, планового та фактичного), відображених у бухгалтерсько-статистичній звітності підприємства. Фінансовий стан підприємства визначається за допомогою сукупності показників, які відображають наявність та розміщення використання ресурсів підприємства, його потенційні і реальні можливості [17, с. 53].

Для проведення порівняльного аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідно використовувати фінансову звітність за період 2020-2022 років. Елементами, що мають безпосереднє відношення до оцінки фінансового стану підприємства, є його активи, зобов'язання та власний капітал. Дослідження та оцінка динаміки активів і пасивів ДП "Словечанське лісове господарство" за даними фінансової звітності представлено в таблиці 2.1.

Негативним для підприємства є зростання протягом 2020-2022 років суми дебіторської заборгованості. У 2022 р. заборгованість дебіторів перед підприємством становила 3090 тис. грн., що на 90,15% більше 2020 р. І зумовлено це головним чином зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом.

Таблиця 2.1

## Показники фінансового стану «Словечанське лісове господарство»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., у %
1. Загальна вартість майна, тис. грн.	16145	18017	21603	133,81
2. Вартість необоротних активів, тис. грн.	9616	10040	11395	118,50
3. Вартість оборотних активів, тис. грн.	6529	7977	10208	156,35
4. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1625	3027	3090	190,15
5. Власний капітал, тис. грн.	5701	7338	8608	150,99
6. Залучений капітал, тис. грн.	10444	10339	12995	124,43
7. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	336	352	368	109,52
8. Фондоозброєність, тис. грн./чол.	26,82	27,72	30,76	114,69
9. Вартість основних засобів:				
– первісна	19691	21398	23875	121,25
– залишкова	9011	9759	11319	125,61
10. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,54	0,53	-0,02 п.
11. Матеріаломісткість господарської діяльності	0,33	0,33	0,31	-0,01 п.
12. Трудомісткість господарської діяльності (за ЗП)	0,40	0,32	0,35	-0,06 п.
13. Фондомісткість господарської діяльності	0,19	0,14	0,14	-0,05 п.
14. Матеріаловіддача	3,05	3,02	3,19	0,14 п.
16. Коефіцієнти співвідношення:				
– необоротних й оборотних активів	1,47	1,26	1,12	-0,36
– оборотних й необоротних активів	0,68	0,79	0,90	0,22 п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Показники фондоозброєності свідчить про забезпеченість персоналу підприємства основними засобами. Цей показник у 2022 р. збільшився на 14,69% і таким чином на одного працівника «Словечанське лісове господарство» припадало 30,76 грн. основних засобів.

Фондовіддача і фондомісткість дають змогу визначити ефективне використання основних засобів. За сприятливих умов підприємницької діяльності фондовіддача повинна мати тенденцію до зростання, а от фондомісткість – до зменшення. Зростання фондовіддачі й зниження фондомісткості підприємницької діяльності говорить про підвищення

ефективності використання основних засобів підприємства[17].

Матеріаловіддача протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання і у 2022 р. становила 3,19, що на 0,14 пункту більше ніж у 2020 р. У 2022 р. матеріаломісткість господарської діяльності становила 0,31, що на 0,01 пункту менше ніж у 2020 р. Таким чином, у 2022 р. на кожен гривню чистого доходу припадало 31 копійка матеріальних витрат. Підвищення матеріаловіддачі та зниження матеріаломісткості характеризують підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність, пов'язана з переміщенням товарів, послуг, робіт, капіталів та робочої сили через митні кордони на основі взаємовідносин між українськими та іноземними суб'єктами господарської діяльності [5].

Державне підприємство "Словечанське лісове господарство" є самостійно-правовим учасником зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України і підтримує ділові контакти з іноземними підприємствами, установами й організаціями з відповідних питань, які входять в сферу комерційних інтересів підприємства і не заборонені чинним законодавством України.

Вони також мають право здійснювати операції, не заборонені чинним законодавством України. Статутом підприємства передбачена можливість здійснення зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі експорту ДП "Словечанське лісове господарство" здійснює зовнішньоекономічну діяльність з 2000 року, і в своїй експортній діяльності підприємство дотримується чинного законодавства та нормативно-правових актів. Відповідно, підприємство зареєстроване в митних органах як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності. Результати його експортної діяльності представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Кількість країн з якими співпрацює підприємство в сфері ЗЕД	8	10	10	125,00
Кількість зовнішньоекономічних контрактів укладених підприємством за відповідний період	73	89	100	137,24
Кількість зовнішньоекономічних поставок здійснених підприємством в межах укладених договорів	41	48	52	126,85
Кількість видів експортованої продукції	8	13	18	225,00
Кількість валютних рахунків підприємства	1	1	1	100

Джерело: [складено автором на основі даних, наданих підприємством]

Дані таблиці свідчать, що кількість зовнішньоекономічних контрактів в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. збільшились, також зросла кількість видів експортної продукції. За останні 2 роки зросла кількість країн з якими співпрацює підприємство в сфері ЗЕД. Основний обсяг експорту продукції направляється у Туреччину, Словаччину, Польщу та Угорщину. Стрімко розвивається торгівля з Іспанією та Австрією, Литвою і Чехією, Латвією. Велика частина фірм, які придбають українську сировину та деревину, перепродують її у треті країни та іншим підприємствам. Показники ефективності експортної діяльності ДП “Словечанське лісове господарство” представлено в табл. 2.3.

Дані виконаної табл. 2.3 свідчать, що частка експорту в 2022 р. порівняно з 2021 р. в загальному обсязі реалізації збільшилася – з 38,1 % до 56,6 %. Дохід від реалізації продукції зріс на 5954,3 тис. грн., в т. ч. прибуток від реалізації продукції на експорт зріс на 2109 тис. грн. (з 4705 тис. грн. у 2020 р. до 6814 тис. грн. у 2022 р.) також зросла рентабельність експортних продаж до 9 % в 2022 р. проти 5,8 % у 2020 р.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності експортної діяльності підприємства**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Вартість продукції реалізованої на експорт, тис. грн.	9550	10475,0	16249,0	170,15
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	38,1	34,9	56,6	148,56
Витрати на виробництво експортної продукції, тис. грн.	4845	5620	9435	194,74
Витрати на реалізацію експортної продукції, тис. грн.	2045	3435	6000	293,40
Прибуток від реалізації продукції на експорт, тис. грн.	4705	4855	6814	144,82
Рентабельність експортних продаж, у %	5,8	7,5	9	-3,2 п

Джерело: [складено автором на основі даних, наданих підприємством]

Проаналізувавши географічну структуру експорту можна зробити висновок, що найбільше продукції експортовано до Туреччини. Також в 2022 р. зросла частка експортованої продукції до Польщі на 22 % порівняно з 2020 р, розрахунки представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Географічна структура експорту продукції підприємства**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Всього експортовано за період, тис. грн.	9550	10475,0	16249,0	170,15
в т.ч. до країн:				
Туреччина	5630	6225	9350	166,07
Німеччина	2140	2400	2930	136,92
Польща	1780	1850	3969	222,98

Джерело: [складено автором на основі даних, наданих підприємством]

Словечанське лісове господарство використовує прямі та непрямі канали експорту. Вибір конкретного каналу збуту визначається обмеженнями, що

накладаються цільовим ринком, поведінковими факторами покупця та характеристиками самого товару, наприклад, наявними ресурсами .

Кількість компаній, які купують ліс-кругляк в Україні, становить близько 750, що близько до загальної кількості експортерів. Серед них переважають дрібні покупці. Водночас, підприємства Державного комітету лісового та мисливського господарства намагаються розвивати торговельну співпрацю з більшими покупцями. Основна частина експорту лісу-кругляка призначена для Туреччини, Словаччини та Польщі. Також активно ведеться торгівля з Іспанією, Австрією, Чехією та Литвою.

ДП “Словечанське лісове господарство” у 2022 р. здійснило експорт деревопродукції на 45%. Усього продукції на експорт торік було реалізовано на суму 202225, 34 тис. дол.США. Компанія вже давно присутня на зовнішніх ринках (США, Словаччина, Туреччина, Польща, Німеччина, Латвія, Литва, Кіпр та Угорщина), де є попит на продукцію лісового господарства. Іноземні партнери також висловили зацікавленість у придбанні нових видів продукції, таких як промисловий паркет. Однак це вимагатиме від лісогосподарських підприємств вдосконалення технології виробництва.

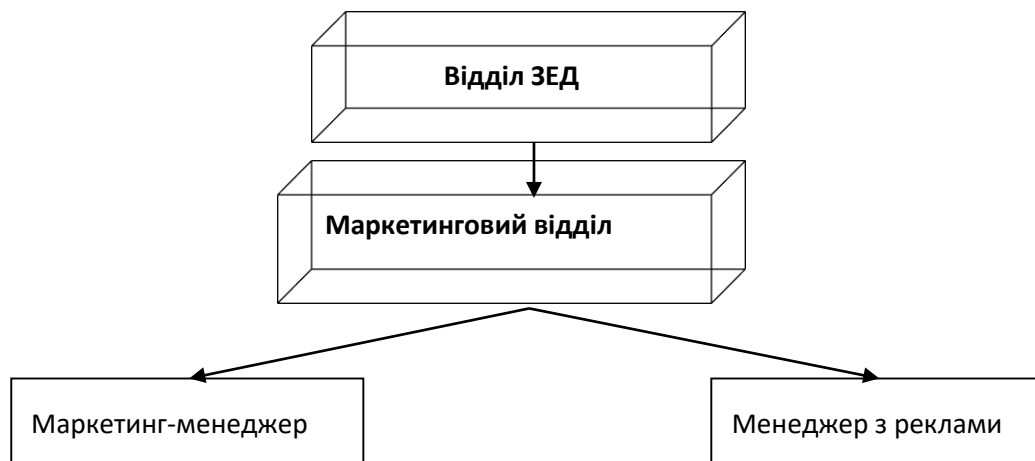
Україна відіграє незначну роль на європейському ринку лісової продукції через переорієнтацію розвитку лісового господарства країни на екологічну спрямованість, недостатню кількість лісів, слабку інтеграцію України в міжнародну торгівлю лісовою продукцією та низьку конкурентоспроможність лісової продукції через незадовільну переробку та маркетинг[19]. Це пов'язано з тим, що порівняно з європейською структурою експорту, Україна експортує переважно продукцію низького ступеня переробки. Загалом, з точки зору імпорту та експорту, наша країна є переважно невеликим імпортером відносно дешевої продукції[20].

Стрімкий розвиток технологій у сучасному світі, короткий термін життя технологічних інновацій та стрімкі зміни в економіко- політичному та технічно-науковому середовищі підвищили важливість таких комунікаційних заходів. Заходи дають змогу адекватно реагувати на зміни та презентувати

досягнення в різних галузях науки, техніки та економіки широкому колу зацікавлених сторін і суспільству в цілому [7].

Для реалізації маркетингової політики на підприємстві має бути створений відділ маркетингу, в ДП "Словечанське лісове господарство" відділ маркетингу можна виділити лише умовно. Обидва менеджери, відповідальні за планування маркетингової діяльності, підпорядковуються керівнику зовнішньоекономічної діяльності.

До складу відділу маркетингу входять менеджер з маркетингу та менеджер з реклами. Організаційна структура відділу маркетингу ДП "Словечанське лісове господарство" представлена на рисунку 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура маркетингового відділу підприємства**

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕД) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він входить до структури управління, саме основним завданням є управління зовнішньоекономічною діяльністю, як елементом безпосередньо єдиної інтегрованої внутрішньої системи управління. Відділ не бере безпосередньої участі у вантажних перевезеннях або митних процедурах. Він створюється для планування, організації та координації зовнішньоекономічної діяльності[18].

Основними завданнями відділів ЗЕД підприємств є

1. участь у формуванні стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств;



2. сприяння соціально-економічному розвитку підприємств у сфері їх зовнішньоекономічної діяльності;
3. управління, постійне зміцнення та розвиток експортного потенціалу підприємств;
4. забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з контрактів та угод з іноземними партнерами;
5. вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків, збір та накопичення інформації;
6. організація та впорядкування імпортно-експортних операцій.

Сучасний стан маркетингової політики ДП "Словечанське лісове господарство" є незавершеним. Існує багато недоліків в організації виставок, адже для збільшення обсягів продажу та розширення ділових контактів необхідно розширювати маркетингову діяльність підприємства.

Таблиця 2.5

**Витрати на міжнародний маркетинг ДП "Словечанське лісове господарство"**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., %
Вартість продукції реалізованої на експорт, тис. грн.	9550	10475	16249	170,15
Витрати на міжнародний маркетинг, тис. грн.	1945	2435	4700	241,65
Частка витрат на маркетинг у вартості реалізованої продукції, %	20,37	23,25	28,92	141,97
Прибуток від реалізації продукції на експорт, тис. грн.	4705	4855	6814	144,82

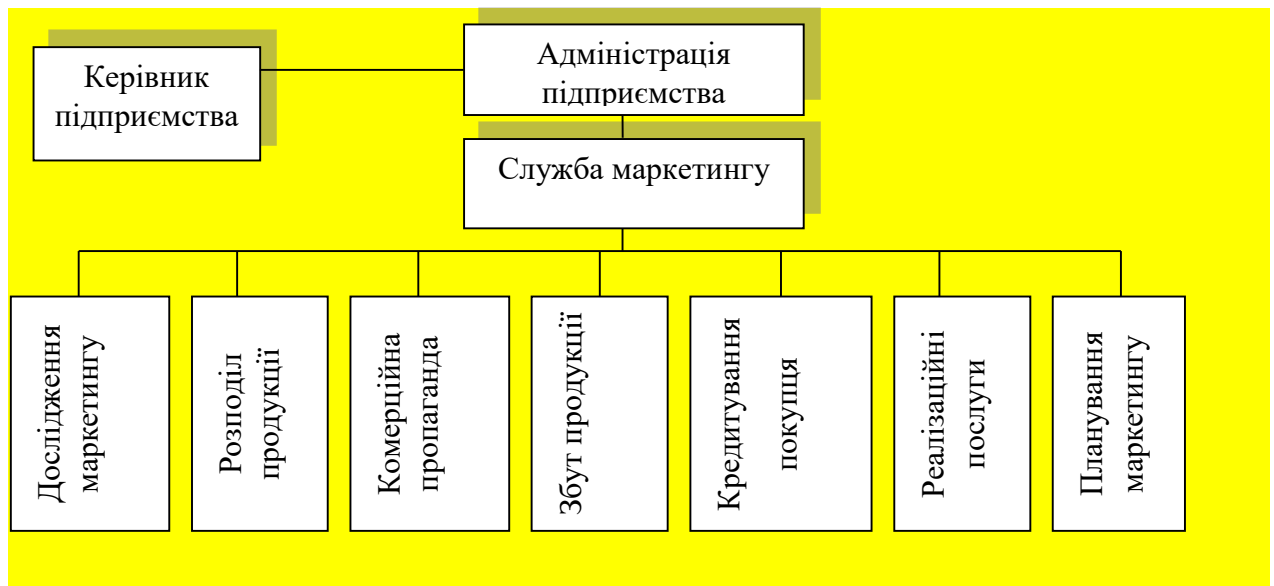
Джерело: [складено автором на основі даних, наданих підприємством]

Як свідчить світова практика, організаційно-првова форма маркетингових досліджень суттєвою мірою визначається організаційною структурою та розміром компанії. У невеликих компаніях часто всіма питаннями, пов'язаними з дослідженнями, займається одна людина, і в цьому випадку не виникає жодних організаційних проблем, окрім тих, що пов'язані з підзвітністю відповідальної особи. Деякі менеджери з маркетингових

досліджень підпорядковуються безпосередньо президенту або віце-президенту, який найчастіше очолює відділ маркетингу або продажів [15, с. 24-27].

На організацію маркетингових досліджень також впливає структура управління підприємством (централізована чи децентралізована). У децентралізованих компаніях, де повноваження і право прийняття рішень розподілені між великою кількістю людей, кожен відділ може мати власний відділ маркетингових досліджень, або один відділ в головному офісі може відповідати за всі бізнес-одиниці.

Форма організації маркетингу за функціями в ДП "Словечанське лісове господарство" показана на рисунку 2.3



**Рис. 2.3. Форма організації міжнародного маркетингу за функціями на ДП “Словечанське лісове господарство”**

Звичайно, важливість кожного підрозділу, а отже, і його питома вага (за кількістю працівників та фінансуванням), не є однаковою. Вони залежать від обсягу робіт, що виконуються в ході реалізації тієї чи іншої функції, а також від можливостей, що виникають у зв'язку з наданням маркетингових послуг компаніями-посередниками (маркетингові дослідження, реклама тощо) [10].

Основними питаннями організації маркетингу на підприємствах є: визначення комплексу маркетингових функцій, їх змісту, розподіл маркетингових функцій між структурними підрозділами та персоналом

організації, їх закріплення у відповідних посадових інструкціях, функціональні взаємозв'язки між працівниками, які виконують маркетингові функції створення системи взаємодії між фахівцем, відповідальним за маркетинг, та іншими фахівцями на підприємстві, забезпечення координації між маркетингом та іншими функціями[9, с. 408].

Маркетинг як одна з найголовніших функцій підприємства і як сфера управління вимагає особливої організації для свого ефективного здійснення. Організація маркетингової діяльності є не менш важливою, ніж рівень стратегічного маркетингового мислення керівництва та топ-менеджерів компанії. Якщо бізнес не організований належним чином, хороші ідеї та компетентний персонал не зможуть принести результатів [14,с. 112-117].

Беручи до уваги сильні та слабкі сторони досліджуваного нами підприємства, можливості та реальні загрози, необхідно сформулювати стратегічний напрямок його розвитку та шляхи його реалізації; реалізація стратегічних цілей ДП "Словечанське лісове господарство" повинна базуватися на впровадженні технологічних та управлінських інновацій.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах формування ринкових відносин все більшого значення набуває маркетинг як система управління бізнесом, спрямована на ефективне реагування на споживчий попит. Маркетинг орієнтований на швидке реагування на зміни ринкового середовища і забезпечує довгостроковий успіх підприємств у конкурентній боротьбі [15, с. 24-27].

Існує поширена думка, що маркетинг можна ефективно використовувати лише тоді, коли ринок насичений товарами та послугами. Це правильно, якщо розглядати маркетинг виключно як інструмент конкурентної боротьби. Однак досвід як зарубіжної, так і вітчизняної бізнес-практики показує, що за будь-якого рівня насиченості ринку маркетингова діяльність здатна скоординувати поведінку економічних агентів, споживачів і виробників до їхньої взаємної вигоди [20]

Слід зазначити, що керівники державного підприємства "Словечанське лісове господарство" змушені приймати управлінські рішення в умовах невизначеності щодо їх результату. Цю невизначеність можна пояснити не тільки недосконалістю національної економічної структури та законодавства, але й браком знань та практичного реального досвіду роботи в нових міжринкових умовах. Така ситуація призводить до того, що більшість вітчизняних підприємств працюють в умовах постійно зростаючого ризику, через відсутність загальної аналітичної інформації про зміни факторів зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища [8, с. 71].

Дослідження формування систем маркетингу та практики реалізації їх функцій на вітчизняних підприємствах показали відсутність системного комплексного підходу до побудови маркетингових підрозділів, переважне використання дискретних моделей маркетингу (міжнародного та торговельного), застосування розрізнених функцій маркетингу, необхідність

розвитку внутрішнього маркетингу. Було виявлено такі типові недоліки, як обмеженість достовірної та порівнянної інформації, низький рівень знань та культури у використанні маркетингу [10].

Основним критерієм, за яким можна оцінити раціональність організаційної структури відділу міжнародного маркетингу, є ступінь досягнення ринкових цілей компанії при заданих ресурсних обмеженнях. Другим важливим критерієм є повнота та ефективність маркетингової функції [12].

За результатами оцінки поточної організації маркетингової діяльності виявляються сильні та слабкі сторони маркетингової системи підприємства та визначаються прогресивні напрямки її вдосконалення, встановлюються вимоги до організації маркетингової діяльності на підприємстві. У сучасних умовах господарювання основними вимогами є: цілеспрямованість і досягнення маркетингових цілей, комплексність, перспективність, здатність до розвитку, узгодженість інтересів, індивідуалізація та ефективність [16, с. 38-45].

Широке розмаїття організаційно-технічних умов підприємств, можливостей доступу до інформації та якостей розробників зумовили появу різних способів удосконалення організації маркетингової діяльності. Найважливішими з них є експертні методи, методи порівняння та аналогії, методи структуризації цілей і методи організаційного моделювання [19]. Вибір методів роботи залежить від характеру проблеми в галузі, наявних ресурсів та організаційного моделювання.

Вибір методів роботи залежить від характеру проблем на місцях, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців та адекватності нормативно-методичної бази. В останні роки використання комп'ютерних технологій збільшило потенціал для організаційного моделювання завдань з удосконалення систем управління. За допомогою комп'ютерних технологій та економіко-математичних моделей можна моделювати багато ситуацій управлінської діяльності. Це розширює сферу системного аналізу, дозволяє

детально вивчати і прогнозувати організаційні зміни в системі управління в короткостроковій і довгостроковій перспективі, а також забезпечує ефективне вирішення проблем, що виникають в процесі розвитку підприємства[20].

На основі сформованої моделі проектується удосконалена структура управління відділом маркетингу підприємства, а саме уточнення цілей, завдань, функцій підрозділів, структури та ієрархії підрозділів, а також документальне оформлення проекту[21, с. 315-330]. Документальне оформлення проекту з удосконалення організаційної структури управління відділом маркетингу компанії передбачає внесення відповідних загальних змін і доповнення до організаційно-структурної схеми, загального штатного розкладу, положень про ланки, системи оцінки і стимулювання праці фахівців з маркетингу та посадових інструкцій для керівників [13].

Враховуючи зростаючу конкуренцію в інноваційному розвитку більшості вітчизняних підприємств та процес швидкої інтеграції України до ЄС, дослідження щодо оптимального вибору та формування інноваційних стратегій торговельних підприємств є вкрай актуальним та необхідним [20].

Інноваційні стратегії торговельних підприємств базуються на інноваціях промислових підприємств, які вже відносно добре вивчені, але вони відображають сучасний стан розвитку торговельної галузі, зокрема активне використання нових форм торгівлі, інформаційних та інших інновацій, притаманних торгівлі [18].

Аналіз організаційно-економічних та фінансових характеристик ДП "Словечанське лісове господарство" дозволяє визначити сильні та слабкі сторони в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта господарювання, а також ефективність господарської діяльності, можливості та загрози для подальшого розвитку суб'єкта господарювання у зв'язку з впливом факторів зовнішнього середовища (табл. 3.1).

Аналізуючи сильні та слабкі сторони відповідно до загроз та можливостей, можна спрогнозувати подальші перспективи розвитку суб'єкта господарювання та обрати найбільш ефективну стратегію розвитку.

<p>Характеристика підприємства</p> <p>Чинники зовнішнього середовища</p>	<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власні земельні площі.</li> <li>2. Сучасне технологічне устаткування.</li> <li>3. Забезпеченість ресурсами.</li> <li>4. Зростання прибутковості.</li> <li>5. Висока кваліфікація і компетентність кадрів.</li> <li>6. Висока якість продукції.</li> <li>8. Позитивний імідж на вітчизняному і зарубіжному ринках.</li> </ol>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність відділу ЗЕД.</li> <li>2. Відсутність служби маркетингу.</li> <li>3. Високий рівень конкуренції.</li> <li>4. Експорт лише сировини.</li> </ol>
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість отримання зовнішніх інвестицій.</li> <li>2. Розвиток інформаційних технологій.</li> <li>3. Виготовлення продукції на рівні світових стандартів.</li> <li>4. Науково-технічний прогрес в галузі деревообробки</li> </ol>	<p>Очікування (S+O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення виробництва.</li> <li>2. Впровадження інновацій у виробничий процес.</li> <li>3. Розширення асортименту.</li> <li>4. Зростання прибутку.</li> </ol>	<p>Очікування (W+O)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення якості продукції</li> <li>2. Удосконалення апарату управління.</li> <li>3. Розвиток маркетингової системи.</li> <li>4. Вихід на нові ринки або сегменти.</li> </ol>
	<p>Стратегія Вертикальна диверсифікація</p>	<p>Стратегія Розширення ринку</p>
<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції.</li> <li>2. Зростання цін на обладнання.</li> <li>3. Обмежений доступ до інформаційних ресурсів.</li> <li>4. Зміна потреб клієнтів.</li> </ol>	<p>Очікування (S+T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація виробництва.</li> <li>2. Підтримка з боку іноземних партнерів.</li> <li>3. Оновлення виробництва.</li> </ol>	<p>Очікування (W+T)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку.</li> <li>2. Зменшення ринкової частки.</li> <li>3. Згорання діяльності.</li> </ol>
	<p>Стратегія Горизонтальна диверсифікація</p>	<p>Стратегія Згорання</p>

**Рис. 3.1. Модель вибору інноваційної стратегії у діяльності лісогосподарських підприємств**

Завдяки можливостям, які надає зовнішнє середовище лісового сектору, можна перетворити слабкі сторони на рушійні сили, які ведуть до покращення економічного стану підприємств, виходу на нові ринки та стабільного становлення. Представлені методи розвитку відповідають стратегії розширення ринку. У цьому контексті пропонується продемонструвати та

визначити напрямок інноваційного розвитку та інноваційну стратегію досліджуваних підприємств.

Значення показника оцінки інноваційного потенціалу	<i>1,0 – 0,8 – дуже добре</i>	Стратегія “ринкової ніші”	Пасивна наступальна стратегія	Активна наступальна стратегія
	<i>0,8 – 0,63 – добре</i>	Сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Стратегія “випереджувальних ударів”	Стратегія кидання виклику
	<i>0,63 – 0,2 – задовільно</i>	Опортуністична стратегія	Стратегія диференціації	Стратегія цінового лідерства
	<i>0,2 – 0 – дуже погано</i>	Стратегія інноваційних змін	Стратегія очікування	Імітаційна стратегія
		<i>Погано</i>	<i>Добре</i>	<i>Дуже добре</i>
Шкала бажаності				

**Рис. 3.2. Система вибору інноваційної стратегії підприємств**

### **лісогосподарського комплексу**

Позиція підприємства на матриці, з урахуванням результатів аналітичного аналізу, вказує на інноваційну стратегію, яку слід обрати підприємству (рис. 3.3).

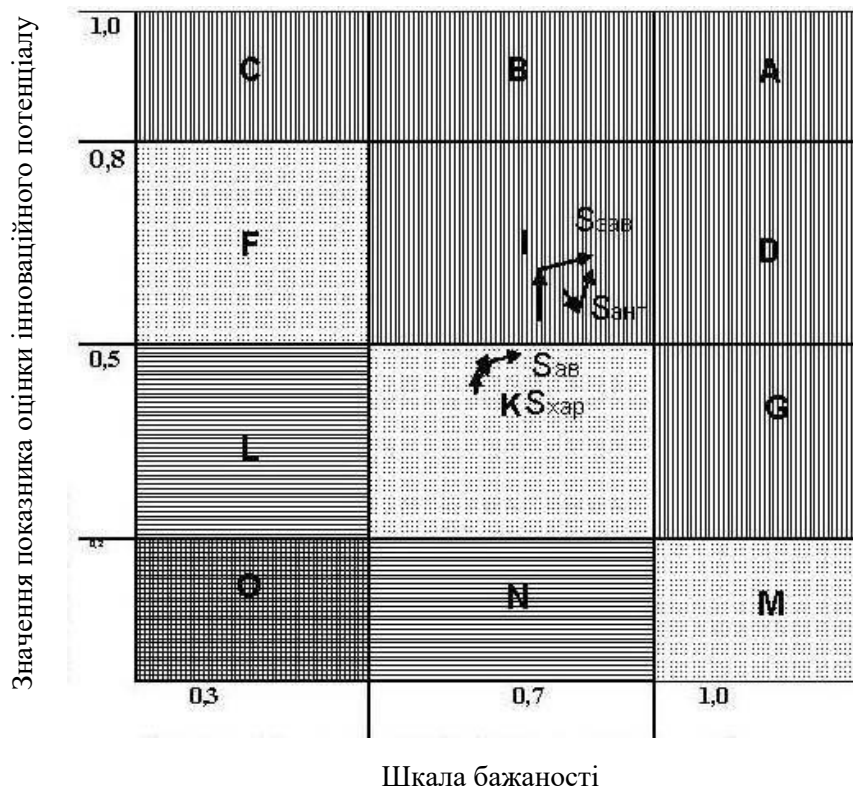
Це пов'язано з тим, що необхідні подальші зусилля для виявлення інноваційних можливостей та зміни ставлення і поглядів на процес інновацій як спосіб забезпечення конкурентоспроможності. Варто зазначити, що існує два напрямки інноваційного розвитку в умовах конкурентної позиції [4, с. 93-99]. Перший напрямок – прогресивний, при якому підприємства переходять з низької конкурентної позиції до перспективної або навіть помірно конкурентної позиції та досягають високих конкурентних переваг. Другий напрямок – регресивний, коли підприємства переходять від високої конкурентної позиції до низької конкурентної позиції, втрачаючи конкурентні переваги та знижуючи загальну конкурентоспроможність. Ця модель є передумовою для вибору стратегії інноваційного розвитку лісогосподарських підприємств (рис. 3.1).

На основі результатів розрахунків в розділі 2 запропоновано підхід до



вибору інноваційної стратегії на прикладі ДП "Словечанське лісове господарство". (табл. 3.2).

Отже, ДП "Словечанське лісове господарство" має використовувати стратегію "першого удару", яка спрямована на захист вигідної позиції на ринку лісової продукції. Ця стратегія передбачає використання та експлуатацію великих виробничих потужностей для зайняття лідируючих позицій на ринку, вигідного географічного розташування та зміцнення сприятливого іміджу підприємства серед споживачів лісопродукції, які добре знайомі з підприємством. Враховуючи напрямок вектору, існує можливість вибору агресивної стратегії в майбутньому [4, с. 93-99]. Для того, щоб її обрати, компаніям не залишається нічого іншого, окрім як нарощувати свій інноваційний потенціал.



**Рис. 3.3. Матриця вибору інноваційної стратегії**

Всі підприємства є частиною навколишнього середовища, і завданням управління цим підприємством є встановлення оптимальних взаємовідносин між підприємством і середовищем, в якому воно функціонує. Враховуючи все більш динамічне та складне бізнес-середовище в Україні, важливо дослідити

всі наявні можливості для прибуткового управління. Це означає, в першу чергу, вивчення потреб і можливостей споживачів, поділ ринку на сегменти, визначення найбільш перспективних сегментів і підбір продуктів, які їм відповідають. Досвід застосування маркетингових методів в компаніях з іноземним капіталом є повчальним для вітчизняних менеджерів[4, с. 93-99].

Маркетинг необхідно впроваджувати, оскільки він може підвищити ефективність підприємства та економіки в цілому, загалом, країни Східної Європи значно відстають від сучасних вимог в освоєнні принципів маркетингового управління. Виробництво недостатньо оперативно і гнучко реагує на споживчий попит, оновлення продукції та впровадження нових технологій відбувається повільно, зростають дефіцит і диспропорції в розвитку. Відсутність маркетингових навичок в управлінні викликає особливі труднощі при виході з продукцією на світовий ринок у зовнішньоекономічній діяльності. Цей момент є ключовим для уваги вітчизняних маркетологів через необхідність та актуальність зовнішньоекономічної діяльності для наших підприємств[4, с. 93-99].

Будь-яке підприємство, до якої б галузі воно не належало, функціонує під впливом певних факторів, які з різною силою впливають на його можливості та економічний рівень. Ці фактори можуть стимулювати, або гальмувати процес удосконалення економічних механізмів підприємства. Їх сукупність можна назвати маркетинговим середовищем [4, с. 93-99]. Причина, чому воно називається маркетинговим середовищем, полягає в тому, що на сучасному етапі всі підприємства прагнуть витримати конкуренцію, увійти до числа найбільш прибуткових підприємств і брати участь у міжнародних ринкових відносинах [4, с. 93-99].

Елемент вибору цільового ринку присутній ще на етапі розробки ідеї продукту, де відбираються найкращі ідеї, оцінюється та прогнозується попит, а також відбувається сегментація ринку – групування споживачів, вибір цільових сегментів ринку та позиціонування продукту на ринку. Точніше, цей елемент можна описати як визначення розміру та характеристик ринку. Вибір

цілей маркетингу відіграє важливу роль і залежить від цілей компанії [21, с. 315-330]. До маркетингових цілей можна віднести збільшення обсягів продажу, збільшення прибутку, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, створення та підтримання іміджу підприємства, стимулювання збуту, удосконалення цінової політики, покращення споживчих характеристик продукції тощо. ДП "Словечанське лісове господарство", селище Словечно, Україна Показники економічної ефективності від покращення міжнародного маркетингу в ДП "Словечанське лісове господарство" представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Економічна ефективність удосконалення міжнародного маркетингу  
на ДП "Словечанське лісове господарство"**

Показник	Наявний стан	Можливий стан	Відхилення, %
Вартість продукції реалізованої на експорт, тис. грн.	16249	21373,5	131,54
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	56,6	77,9	137,63
Витрати на виробництво експортної продукції, тис. грн.	9435	14152,5	150,00
Витрати на реалізацію експортної продукції, тис. грн.	6000	7500	125,00
Прибуток від реалізації продукції на експорт, тис. грн.	6814	11221	164,68

Джерело: [складено автором на основі даних, наданих підприємством]

З наведеного вище узагальнення досвіду маркетингового управління та демонстрації доцільності міжнародного маркетингу на підприємствах можна зробити такі висновки -здійснення та вдосконалення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничо-збутової діяльності досліджуваного підприємства з метою врахування ринкового попиту та вимог споживачів, необхідність врахування ринкового попиту та вимог споживачів. Це відображає і постійно підсилює тенденцію до системної організації виробництва з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [21, с. 315-330].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження з'ясовано сутність підприємства, його організаційну структуру, засоби міжнародного маркетингу, розглянуто сучасний стан комунікаційної політики лісогосподарських підприємств, здійснено організаційно-економічну характеристику філії "Словечанське лісове господарство" ДП "Ліси України", проаналізовано його фінансово-господарську діяльність, комунікаційну політику підприємства розроблено напрями вдосконалення засобів комунікації ДП "Словечанське лісове господарство", а також виявлено особливості організаційного стану та стану охорони праці ДП "Словечанське лісове господарство".

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є заготівля та переробка деревини, лісовідновлення та лісорозведення, заготівля та переробка насіння деревних порід, вирощування головних і супутніх лісоутворюючих порід та лісозаготівлі, пов'язані з веденням лісового господарства, відповідно до потреб національної економіки Основними видами продукції, що виробляє філія ДП "Словечанське лісове господарство" є сировина та продукти первинної переробки, основною продукцією що виробляє ДП "Словечанське лісове господарство", є лісоматеріали.

Фінансові показники компанії характеризуються фінансовою стабільністю. Порівнюючи темпи збільшення прибутку й продажів, зробили висновок, що підприємство перебуває на шляху концентрованого розвитку. Це, безумовно, пов'язано із зовнішньоекономічною діяльністю компанії. Підприємство вже давно вийшло на зовнішні ринки (США, Словаччина, Туреччина, Польща, Німеччина), де є попит на продукцію лісового господарства. Іноземні партнери також висловили зацікавленість у придбанні нових видів продукції, наприклад, промислового паркету. Однак для цього лісгоспу необхідно вдосконалити технологію виробництва. Підприємство експортує кругляк, заболонь, пиломатеріали та заготовки для європіддонів до

Туреччини, Угорщини, Словаччини та США. Ці ринки є надзвичайно перспективними для подальшого розвитку.

Свою продукцію підприємство реалізує за вільними цінами. Розрахунки показують, що кількість зовнішньоекономічних контрактів та види експортованої продукції можуть збільшитися, а основні напрямки експорту продукції можуть бути розширені до Словаччини, Польщі, Угорщини, Австрії, Чехії та Латвії.

Міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства займається відділ маркетингу, до складу якого входять начальник відділу маркетингу та начальник відділу реклами. Головною метою відділу маркетингу ДП "Словечанське лісове господарство" є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції при збереженні існуючих обсягів реалізації, зменшення витрат та просування своєї продукції на міжнародні ринки

З метою вдосконалення механізмів розвитку ДП "Словечанське лісове господарство" в умовах виходу на зовнішні ринки необхідно здійснити наступні заходи щодо організаційного забезпечення діяльності: налагодження, оптимізація та забезпечення надійності виробничих процесів, оптимізація організаційної структури управління підприємством, забезпечення надійності на підприємстві організація високої маркетингової діяльності, забезпечення повного виконання зовнішньоекономічних контрактів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жалінська, І. В. (2023). Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(104), 45–50. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-45-50](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-45-50)
2. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система маркетингових моделей товару як інструмент комплексного аналізу його конкурентоспроможності // *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XV міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 26–28 листоп. 2020 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2020. – С.56-57.*
3. Кирильєва Л.О., Шеховцова Д.Д. Організаційно-методичне забезпечення обліку гудвілу під час придбання (корпоратизації) підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1 (31). С. 20–29.
4. Кириченко, О. (2023). Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70), 93–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-93-99>
5. Князева, Т. В. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / Т.В. Князева, Ю.П. Колбушкін, С.В. Петровська, С.Ф. Смерічевський, В.Л. Сібрук ; Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. - Київ : НАУ, 2019. 162 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
6. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
7. Малюкіна, А. (2023). Конкурентні переваги використання менеджменту знань у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-54>

8. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Співаковська Т.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
9. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
10. Аналіз динаміки обороту зовнішньоекономічних зв'язків. URL: [https://pidru4niki.com/12991010/ekonomika/analiz\\_dinamiki\\_oborotu\\_zovnishnoe\\_konomichnih\\_zvuzkiv](https://pidru4niki.com/12991010/ekonomika/analiz_dinamiki_oborotu_zovnishnoe_konomichnih_zvuzkiv) (дата звернення: 21.02.2023)
11. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. URL: <http://www.investplan.com.ua/> (дата звернення: 21.02.2023)
12. Зовнішня торгівля України з країнами Європейського Союзу. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4460/1/Visn\\_SNAU\\_2\\_31\\_2011\\_392-396.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/4460/1/Visn_SNAU_2_31_2011_392-396.pdf) (дата звернення: 21.02.2023)
13. Радзіховська, Ю. М. (2023). Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01>
14. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах диджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-18>
15. Сидоренко К.В. Сучасні антикризові стратегії розвинених країн світу / К. В. Сидоренко, А. В. Ващенко// Економічний простір. 2020. №159. С. 24-27. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-4>
16. Тищенко Д.С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 4 (04). С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>
17. Чміль, Г., Олініченко, К., & Бубенець, І. (2023). Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових

підприємств. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99>

18. Andrusiak, N., Kraus, N., Savchenko, A., & Iavich, M. (2019). Practices of Using Blockchain Technology in ICT under the Digitalization of the World Economy, Proceedings of the International Workshop on Conflict Management in Global Information Networks (CMiGIN 2019) co-located with 1st International Conference on Cyber Hygiene and Conflict Management in Global Information Networks. Lviv, Ukraine, November 29. (pp. 80–89). Retrieved from <http://ceur-ws.org/Vol-2588/paper8.pdf>.

19. Koleshniia, Ya., & Savicheva, T. (2021). Marketyngova strategiiia pidpriemstva v protsesi internatsionalizatsii [Marketing strategy of the enterprise in the process of internationalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 29, 1–7. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11> [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11>

20. Kraus, N. M., Kraus, K. M., & Osetskyi, V.L. (2020). Place and role of marketing in innovative entrepreneurial university. Modern approaches to knowledge management development: collective monograph. (pp. 388–399). Ljubljana, Slovenia: Ljubljana School of Business.

21. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2020. №17. С. 315-330. (<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/214917/216435>)