

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: **Управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємства**

Виконала:

Токовенко Наталія Олександрівна

студентка спеціальності

075 «Маркетинг»

Керівник:

Лищенко Маргарита Олександрівна

д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Таранюк Леонід Миколайович

д.е.н., професор кафедри міжнародних відносин

Сумського державного університету

Суми – 2022

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
Магістр
075 «Маркетинг»

Завідувач кафедри

« _ » « _ » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:

М.О. Лищенко

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Токовеко Наталії Олександрівні

1. Тема роботи: Управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємства

2. База практичного дослідження: ДП «Прилуцьке лісове господарство» Чернігівської обл., Прилуцького р-н.

Керівник роботи: Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 12 грудня 2022р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, податкова

звітність, законодавчо - нормативні акти ; монографії, фахові наукові статті та тези

доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань управління

маркетинговим потенціалом розвитку підприємства

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути значення, принципи та функції маркетингового потенціалу підприємства;
дослідити методологічні підходи до оцінки ефективності управління маркетинговим
потенціалом; провести організаційно-економічну характеристику лісогосподарського
підприємства; здійснити оцінку маркетингової діяльності господарства; проаналізувати
оцінку ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства; розробити
механізм маркетингового забезпечення експортного потенціалу діяльності
лісогосподарського підприємства; обґрунтувати напрями підвищення ефективності
маркетингової діяльності підприємства завдяки цифровим технологія та оцінити
маркетингові заходи з покращення маркетингового потенціалу розвитку підприємства.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2021</i>	
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2021</i>	
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2022</i>	
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2022</i>	
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2022</i>	
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2022</i>	
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2022</i>	
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2022</i>	
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2022</i>	
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>06 грудня 2022</i>	
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>12 грудня 2022</i>	
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>28 грудня 2022</i>	

Студент _____

Н.О. Токовенко

Керівник роботи _____

М.О. Лишенко

Перевірку на автентичність проведено
Дипломна робота допущена до захисту

Н.М. Баранік

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Токовенко Н.О. Управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми. 2022р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена пошуку стратегічних напрямків удосконалення процесу управління маркетинговим потенціалом розвитку лісогосподарського підприємства. В першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління маркетинговим потенціалом розвитку лісогосподарських підприємств, зокрема розкрито сутність та місце маркетингового потенціалу в структурі сукупного потенціалу підприємства, деталізовано складові маркетингового потенціалу підприємства. Крім того, представлено алгоритм формування і використання маркетингового потенціалу підприємства із застосуванням системного підходу.

В другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику досліджуваного лісового господарства, проаналізовано його маркетингову діяльність. Крім того, здійснено оцінювання результативності функціонування підприємства та його маркетингового потенціалу, проведено SWOT-аналіз та PESTEL - аналіз лісової діяльності, запропоновано оцінювання ефективності ринку и привабливості бізнесу лісозаготівель та продуктів деревообробки.

В третьому розділі обґрунтовано механізм маркетингового забезпечення експортного потенціалу діяльності лісогосподарського підприємства та запропонований комплекс напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства завдяки цифровим технологіям. Крім того, обґрунтовано систему маркетингових заходів задля покращення маркетингового потенціалу розвитку лісогосподарського підприємства.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, лісове господарства, управління розвитком, маркетингова стратегія, лісове господарство 4.0.

SUMMARY

Tokovenko N.O. Management of the marketing potential of enterprise development.

Qualification work on specialty 075 "Marketing", SNAU, Sumy. 2022. Manuscript.

The qualification work is devoted to the search for strategic directions for improving the process of managing the marketing potential of the forestry enterprise. In the first chapter, the theoretical and methodological principles of managing the marketing potential of the development of forestry enterprises were investigated, in particular, the essence and place of the marketing potential in the structure of the overall potential of the enterprise was revealed, and the components of the enterprise's marketing potential were detailed. In addition, the algorithm for the formation and use of the marketing potential of the enterprise using a systemic approach is presented.

The second chapter presents the organizational and economic characteristics of the studied forestry, and analyzes its marketing activities. In addition, an assessment of the effectiveness of the enterprise's functioning and its marketing potential was carried out, a SWOT analysis and a PESTEL analysis of forestry activities were carried out, an assessment of market efficiency and the attractiveness of the business of logging and woodworking products was proposed.

In the third section, the mechanism of marketing support for the export potential of the forestry enterprise is substantiated and a set of directions for increasing the efficiency of the enterprise's marketing activities thanks to digital technologies is proposed. In addition, the system of marketing measures to improve the marketing potential of the development of the forestry enterprise is substantiated.

Keywords: marketing potential, forestry, development management, marketing strategy, forestry 4.0.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління маркетинговим потенціалом розвитку лісогосподарських підприємств	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз маркетингового потенціалу розвитку підприємства	20
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	26
2.3 Оцінка результативності функціонування підприємства та його маркетинговий потенціал	37
РОЗДІЛ 3 Формування системи управління потенціалом розвитку маркетингової діяльності підприємства	41
3.1 Механізм маркетингового забезпечення експортного потенціалу діяльності лісогосподарського підприємства	41
3.2 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства завдяки цифровим технологіям	49
3.3 Оцінка маркетингових заходів з покращення маркетингового потенціалу розвитку підприємства	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління маркетинговим потенціалом посідає центральне місце і визначальним чином впливає на конкурентоспроможність та можливості розвитку у майбутньому як окремого підприємства, так і на економіку країни в цілому.

Ефективна реалізація маркетингового потенціалу стає базисом конкурентоспроможності, інноваційності та забезпечення перспектив розвитку підприємств. Підвищить результат запровадження клієнтоорієнтованого підходу в діяльність підприємств використання краудтехнологій, успішна реалізація ринкових здатностей і спроможностей персоналу. Активна ринкова позиція є передумовою реалізації маркетингового потенціалу, адаптування підприємства до невизначеностей зовнішнього середовища та уникнення загроз міжнародної інтеграції.

Адаптуванню сприятиме розробка і реалізація механізму стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства, спрямованого на забезпечення ринкових переваг і розвиток перспективних можливостей підприємства, таких як: застосування сучасних інфокомунікаційних технологій, випуск конкурентної продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів, уникнення та зниження підприємницьких ризиків, ефективна реалізація складових потенціалу.

Питання управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємств детально досліджувалися такими вченими науковцями як Багорка М.О., Гончар О.І., Івануса А. В., Ілляшенко С.М., Корнійчук А.Я., Поліщук І.І., Таранюк Л.М., Юрків Н.М. та ін. Але, весь обсяг наукових публікацій із зазначеного напрямку дослідження, так і залишився недостатньо висвітленим у економічній літературі. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової перебудови зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне дослідження сутності, значення та особливостей стратегічного управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємства та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення ефективності цієї діяльності.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення сутності та особливостей формування маркетингового потенціалу розвитку лісогосподарських підприємств;
- оцінювання маркетингової діяльності лісового господарства;
- оцінювання маркетингового потенціалу лісового господарства ;
- розробка маркетингової стратегії експортного потенціалу підприємства;
- обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства завдяки цифровим технологіям;
- розробка заходів щодо покращення маркетингового потенціалу розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговим потенціалом розвитку лісового господарства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних питань щодо забезпечення стратегічного управління маркетинговим потенціалом підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків і пропозицій); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики лісового господарства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є нормативно-правові акти України; дані статистичних щорічників України та Сумської області; дані статистичної та фінансової звітності лісового господарства за досліджуваний період, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть слугувати базою для подальших теоретичних, методологічних та практичних досліджень в сфері удосконалення управління маркетинговим потенціалом розвитку підприємств лісової галузі. Результати дослідження дозволяють вдосконалити в досліджуваному лісовому господарстві процес управління маркетинговим потенціалом розвитку.

Особистий внесок здобувача. Результати дослідження, які містяться в кваліфікаційній роботі є самостійними розробками і пропозиціями автора.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку напрямків вдосконалення процесу управління маркетинговим потенціалом лісового господарства. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- обґрунтовано модель оцінювання експортного потенціалу лісового господарства;
- запропоновано концептуальний модуль «Лісове господарство 4.0», що ґрунтується на використанні цифрових технологій в лісовій діяльності;
- обґрунтовано необхідність функціонування майданчику проведення електронних торгів з продажу лісогосподарської продукції.

Апробація результатів дослідження. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися авторкою на двох наукових конференціях: V Всеукраїнській науково-практичній конференції (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава) «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» та VI Міжнародній науково-

практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (19 травня 2022р.) та увійшли у збірник доповідей.

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,8 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Вона викладена на 71 сторінках комп'ютерного тексту, містить 31 таблицю, 16 рисунків, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Діяльність підприємницьких систем перманентно вимагає підвищення рівня їх економічного потенціалу та активізації зусиль щодо зростання конкурентоспроможності продукції. Вирішити це завдання можна за умови формування в діяльності підприємств концепції постійного економічного зростання, яку можна реалізувати через управління змінами в економічній діяльності підприємств. Однією із складових є маркетингова діяльність, яка відіграє одну з провідних ролей у формуванні сталого розвитку промислового підприємства при здійсненні трансформаційних змін у його діяльності. Ці зміни, які є реінжинірингом бізнес-процесів, допомагають керівництву компанії адаптуватися до мінливого ринкового (маркетингового) середовища та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Маркетингові можливості створюють основу для стимулювання продажів, однак, незалежно від того, наскільки широкий привабливий продукт або послуга, не кожна людина придбає їх, тому так важливо визначити маркетингові можливості та скористатися ними. Компанії старанно працюють над виявленням маркетингових можливостей, починаючи з глобального огляду ринкового потенціалу для свого продукту чи послуги та звужуючи його до окремих дієвих маркетингових можливостей для продажу. Компанії проводять аналіз маркетингових можливостей, щоб визначити, чи зможуть вони представити нові продукти, продати більше продуктів, залучити більше клієнтів і досягти зростання компанії.

Лісова промисловість традиційно була орієнтована на виробництво, а не на клієнта, що змушувало компанії максимізувати виробництво, навіть коли це було недоцільно. Зосереджуючись на виробництві, а не на клієнтах, галузь не змогла отримати вигоду від покращення продуктивності, яке може відбутися. Однак такий підхід до бізнесу змінюється. Риторика в річних звітах компаній свідчить

про те, що компанії прагнуть стати більш орієнтованими на клієнта, а не на виробництво. Інші показники переходу до орієнтації на клієнта включають наступне:

- Зосередженість на відносинах з клієнтами та маркетингу відносин
- Збільшення використання брендингу
- Застосування нових інструментів управління та маркетингу (управління ланцюгом поставок, електронний бізнес тощо)
- Частіше мати справу з клієнтами напряду, а не через посередників
- Організаційні зміни у виробництві та маркетингу.

Маркетинговий потенціал є тими перспективними можливостями розвитку підприємства, що зорієнтовані на імплементацію факторів маркетингової діяльності, ефективність результати яких прогнозуються в найближчі періоди.

Отже, маркетинговий потенціал представляє собою комплексну здатність маркетингової діяльності підприємства забезпечувати стабільний високий рівень його конкурентоспроможності, соціально-економічну кон'юнктуру випускаємих товарів на ринку внаслідок грамотного планування та реалізації маркетингових заходів як то дослідження попиту споживачів, аналіз маркетингового комплексу підприємства, моніторинг стратегічного планування та систематичного контролю за поведінкою учасників ринку.

Формування маркетингового потенціалу підприємства передбачає виконання таких обов'язкових завдань як:

- формування ефективної перспективної стратегії розвитку підприємства з урахуванням діючої ринкової кон'юнктури;
- розробка системи управління на об'єкт управління;
- максимальне використання внутрішніх резервів та ресурсів у виробничій діяльності;
- розробка оптимальної та ефективної структури маркетингового потенціалу підприємства (рис.1.1).

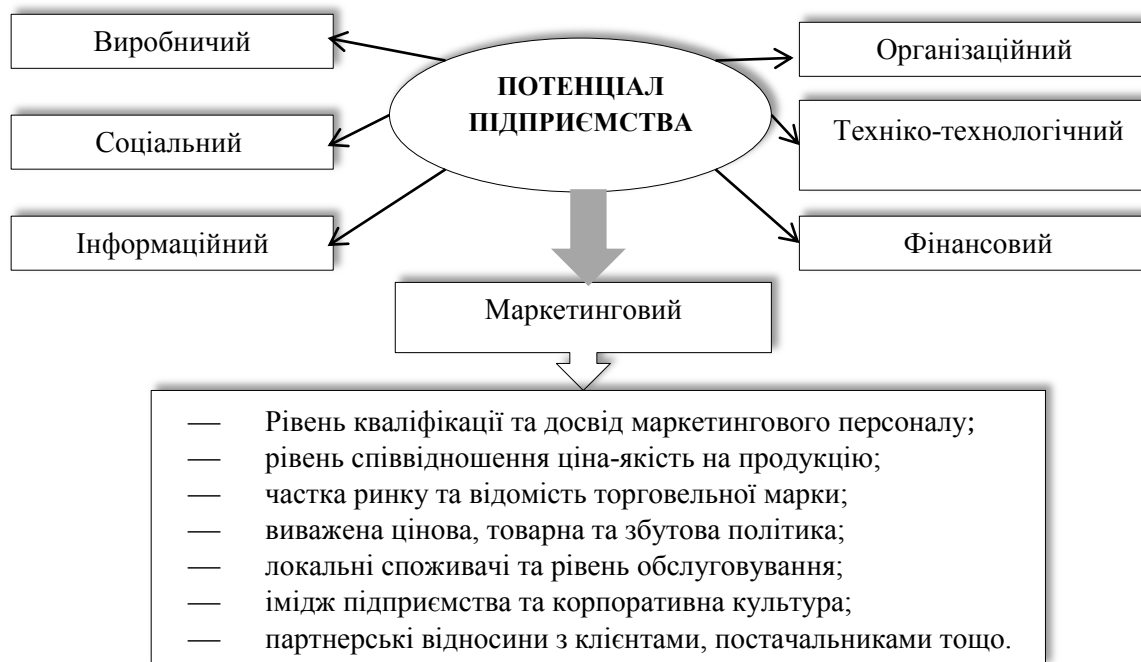


Рисунок 1.1 – Місце маркетингового потенціалу в структурі сукупного потенціалу підприємства

Джерело: [21]

Виходячи із зазначеного, управління маркетинговим потенціалом розуміється як система моделювання маркетингових можливостей підприємства в різні періоди його життєвого циклу з чітким визначенням глобальної мети та конкретизованих завдань, визначення засобу реалізації цих мети і завдань, базуючись на внутрішніх можливостях підприємства. Деталізовано складові маркетингового потенціалу на рис.1.2.

Зазначимо, що конкуренція з іншими секторами економіки змусила підприємства лісового господарства у багатьох випадках усвідомити, що вони просто не зможуть далі продовжувати виробляти те, що є технічно найбільш можливим, не приділяючи підвищеної уваги потребам і бажанням своїх споживачів.

У кожній виробничій діяльності існує конкретний ланцюжок послідовних дій, починаючи з сировини, яка переробляється промисловістю в наступну продукцію. Маркетинг виводить ці продукти на ринок, щоб задовольнити там специфічні потреби споживачів.



Рисунок 1.2 - Складові маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: [21]

У лісовому секторі ланцюжок дій повторюється багато разів, перш ніж досягти кінцевого споживача – особи, сім'ї чи домогосподарства.

Перший рівень у ланцюжку дій починається з лісової екосистеми, яка може складатися з природних лісів або промислових лісових насаджень. Деревина реалізується безпосередньо на ринок лісозаготівельної галузі. На другому рівні лісозаготівельна промисловість перетворює деревину на колоди та відходи, які продаються різним деревоспоживаючим галузям, таким як лісопильні заводи, заводи з виробництва деревних плит і целюлозно-паперові комбінати. Ці галузі, на третьому рівні, перетворюють кругляки та відходи на пиломатеріали, плити на основі деревини, целюлозу та папір і продають їх для будівельної, меблевої, пакувальної, поліграфічної та інших подібних галузей.

Загальноприйнято вважати, що до цього моменту дії з переробки та збуту належать лісовому сектору. Наступні рівні належать до інших секторів економіки,

які повторюють ланцюжок переробки та збуту, доки не буде досягнуто кінцевих споживачів. Наприклад, пиломатеріали, плити на основі деревини, целюлоза й папір на наступному рівні перетворюються на будівлі, меблі, коробки, газети, книги тощо, які продаються окремим особам, сім'ям, домогосподарствам або установам і підприємствам, які перетворюють ці продукти ще далі, перш ніж продавати їх кінцевим споживачам.

Проте варто зазначити, що крім основної продукції деревини, лісогосподарські підприємства можуть пропонувати й інші види продукції та послуг.

Недеревна продукція лісу. Деревина – не єдиний продукт лісу. Існує велика кількість інших продуктів, які виробляє лісова екосистема, широко відомих як «дрібні лісові продукти». У певних регіонах або країнах вони можуть бути більш значущими, ніж сама деревина, і тому термін «незначні лісові продукти» не тільки може вводити в оману, але й несправедливо ставитися до таких продуктів. Деякі з них, як-от різні продукти харчування, які збираються для власного споживання або для продажу на місцевих сільських чи міських ринках, потрапляють безпосередньо до споживачів. Багато інших «незначних лісових продуктів», таких як певні смоли, камедь і олії, збираються або виробляються на промислових плантаціях для кількох циклів подальшої обробки та збуту, перш ніж вони досягнуть кінцевого споживача в тій чи іншій формі.

Послуги. Ліси надають, окрім деревини та недеревних продуктів, послуги, які можна продавати безпосередньо кінцевим споживачам або які мають пройти подальший розвиток установами чи галузями, перш ніж продавати їх окремим особам, сім'ям та домогосподарствам. Наприклад, ліс може включати ділянки незвичайної мальовничої краси або велику кількість дикої природи. Ці особливості або «послуги» можна продавати туристичній індустрії, яка розвиватиме їх шляхом будівництва відповідних доріг, готелів та інших об'єктів. Потім туристична індустрія продає послуги людям. Іншим прикладом послуг, які надають ліси, є охорона сільськогосподарських угідь у вигляді вододілів.

Державна установа може надати таку послугу шляхом відповідного управління лісами, а потім «продати» її навколишнім сільським громадам.

Найменш розвиненою сферою маркетингу в усьому лісовому секторі є послуги, частково тому, що послуги часто навіть не визнаються як такі, що мають маркетинговий потенціал.

Маркетинг пов'язує різні рівні лісогосподарської діяльності. Він визначає ринки та потреби та спонукає, щоб вони були задоволені. Це сприяє розробці продуктів і послуг, якими вони будуть задоволені. Він інформує клієнтів про наявність, якість, ціну та сервіс, а також розповсюджує товари та послуги. Він також передає вимоги ринку та іншу відповідну інформацію від клієнтів до галузі.

Еволюція суспільства та бізнесу вимагає, щоб підприємства удосконалювалися у своїх маркетингових зусиллях. Орієнтований на виробництво підхід до діяльності вимагає небагато «справжніх» маркетингових зусиль, але зосередженість на потребах клієнтів і задоволення цих потреб вимагає додаткових інвестицій у планування та надання продукції і/або послуг клієнтам. Відповідно, потрібне уважне та грамотне планування маркетингових стратегій. Через те, що лісогосподарське підприємство за своєю природною сутністю є доволі складною еколого-економічною структурою, що генерує широкий спектр як матеріальних, так і нематеріальних благ, а також слугує середовищем утворювальним фактором, то на думку вчених, маркетингова стратегія лісового підприємства має максимально можливо враховувати зазначені особливості.

Враховуюче зазначене підчас формування ефективної маркетингової стратегії лісогосподарського підприємства до цього питання треба підійти комплексно та системно враховувати концепцію лісового біогеоценозу у формі так званої цілісної системи – DMFR: де D – деревина, гілки, сучки, вершини, деревна зелень, пнева і коренева деревина, кора тощо – потенційні продукти деревного походження; M – гриби, ягоди, плоди, лікувальна та технологічна сировина тощо; F – фауна мисливська, біологічно корисна і шкідлива; R – рекреаційна цінність лісу, його вплив на формування ґрунтів, рівень ґрунтових вод, регулювання водостоку, продукування кисню та насичення повітря

фітонцидами, очистка повітря від шкідливих газів, кліматоутворюючі функції [15]. Зазначений підхід забезпечує можливість системного представлення окремих елементів, що складають базис виробничого потенціалу лісогосподарського підприємства, а як наслідок його маркетингової стратегії. Тож концептуальний алгоритм розробки ефективної маркетингової стратегії лісогосподарського підприємства виглядає наступним чином (рис. 1.3).

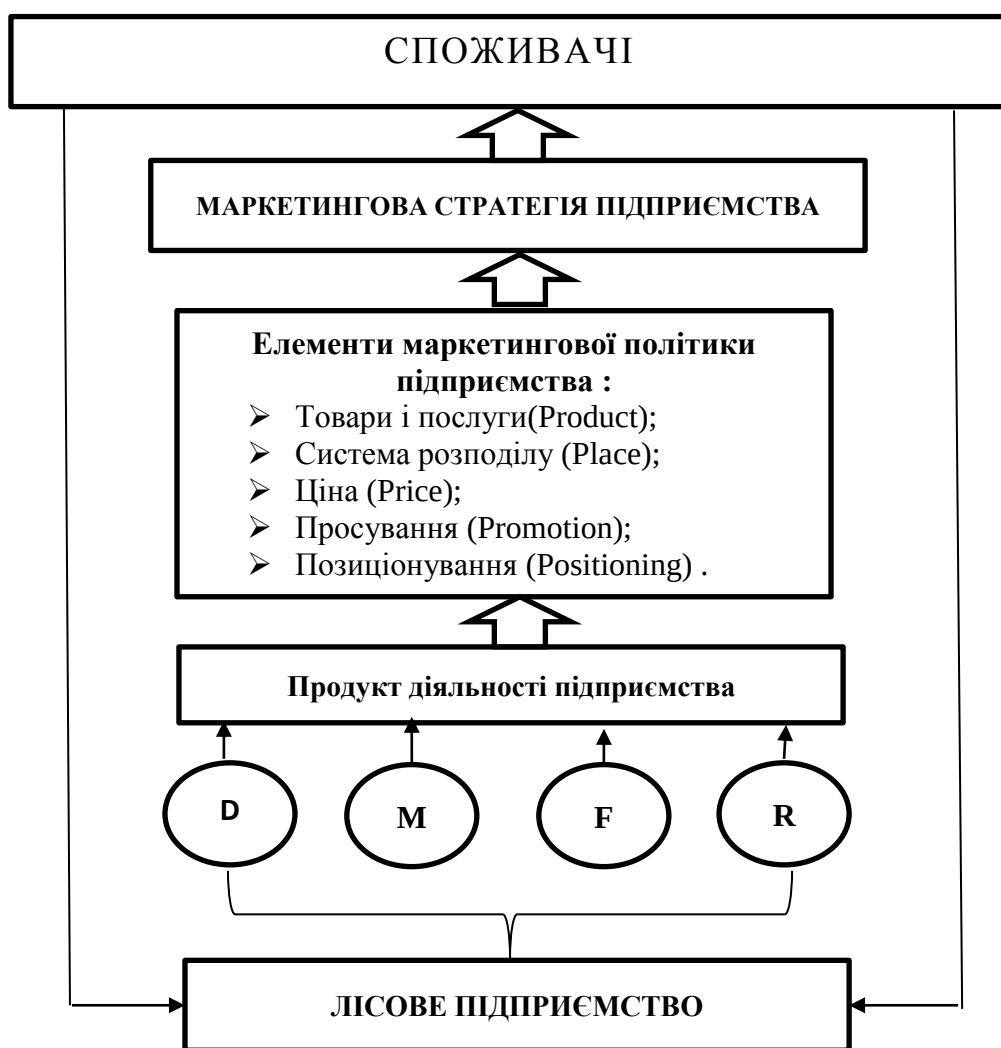


Рисунок 1.3 – Концептуальний алгоритм побудови ефективної маркетингової стратегії лісового підприємства

Джерело: [15]

Розробка дійсно ефективної та сучасної маркетингової стратегії лісогосподарських підприємств, можлива виключно за умови відповідної та

систематичної трансформації відділу збуту у повноцінну маркетингову службу підприємства. Зазначимо, що лісогосподарські підприємства є державними організаціями з ієрархічною структурою діяльності, мають адаптувати під особливості своєї діяльності формат структур управління, який використовуються комерційними структурами як для освоєння нових напрямків діяльності, так і для виходу на міжнародні ринки. Такі зміни дозволять підприємствам бути більш гнучкими та високонкурентними на ринку лісогосподарської продукції та безболісно і оперативно реагувати на усі зміни і виклики зовнішнього середовища. Основними компонентами в управлінні маркетинговим потенціалом лісогосподарських підприємств є такі як ефективна структура управління підприємством, кадровий потенціал, мотиваційна політика та відповідний маркетинговий план та стратегія розвитку підприємства.

Що стосується комплексного дослідження та оцінювання маркетингового потенціалу підприємств, вченими рекомендуються до використання багато методик та показників, зокрема доцільно показники, які всебічно характеризують результати функціонування підприємства. Тож найбільш доступною системою показників є наступні (табл. 1.2).

Що стосується розвитку маркетингу лісової продукції в мінливому та нестабільному середовищі, то весь лісовий сектор лісове господарство, лісова промисловість і маркетинг лісової продукції відіграватиме важливу роль у майбутньому людства.

Маркетинг лісової продукції має продовжувати розвиватися, щоб ефективно реагувати на швидкі зміни в сучасному суспільстві, економіці та бізнесі. Хоча довгострокові прогнози за своєю суттю є неточними, ми можемо обґрунтовано прогнозувати такі тенденції на ринку:

- Місцеві ринки виростуть на глобальному рівні
- Більш різноманітні потреби клієнтів задовольнятимуть більші та більш глобальні компанії
- Інформаційне середовище буде прозорим, глобальним і швидко змінним

— Зацікавлені сторони все більше вимагатимуть соціальної та екологічної відповідальності від лісогосподарських підприємств.

Таблиця 1.2 – Показники оцінювання елементів маркетингового потенціалу підприємства

Техніко-технологічна складова	Інформаційна складова
Аналіз руху	
1. Коефіцієнт прогресивного оновлення активної частини основних засобів 2. Коефіцієнт прогресивного приросту активної частини основних засобів 3. Коефіцієнт придатності активної частини основних засобів	1. Коефіцієнт оновлення апаратних і програмних засобів 2. Коефіцієнт приросту апаратних і програмних засобів 3. Коефіцієнт придатності апаратних і придатних засобів
Поточний стан	
1. Частка технічно застарілого устаткування в загальній його чисельності 2. Середній термін експлуатації технологічних процесів, що використовуються у виробництві 3. Ступінь охопту працівників механізованою і автоматизованою працею 4. Частка інноваційних технологій та устаткувань, що використовуються в процесі виробництва	1. Ступінь актуальності, достовірності інформації 2. Витрати на використання інформаційних ресурсів 3. Ступінь автоматизації обробки інформації 4. Рівень доступу до інноваційно-інформаційного середовища
Ефективність використання	
1. Економія поточних витрат виробництва 2. Зниження трудомісткості 3. Зниження фондомісткості 4. Зміна обсягів виробництва (при іншій технології виготовлення)	1. Своєчасність надходження інформації 2. Якість надходження інформації 3. Ступінь задоволення споживачів інформації 4. Ступінь впливу інформації на виробництво

Джерело: [23, С.71]

Процес управління маркетинговим потенціалом компанії являє собою узгоджену сукупність маркетингових функцій та принципів, спрямовану на реалізацію маркетингових функцій та принципів таким чином, щоб були виявлені та задоволені потреби споживачів та очікувані вигоди компанії. маркетингова діяльність.

У загальному вигляді управління визначається як процес, об'єкт або система, що забезпечує підтримку її стійкості або перехід з одного стану в інший

на основі використання необхідних та достатніх методів та засобів безперервний та навмисний вплив на систему.

Відповідно до системно-кібернетичного підходу система управління як практичне втілення того чи іншого управлінського впливу складається з двох взаємодіючих підсистем - Управління – чим керувати (форма впливу) та керований об'єкт – керований об'єкт (об'єкт впливу, що формується сам по собі). На рис. 1.4 представлена контекстна схема процесу формування та використання потенціалу компанії, що містить такі компоненти: входи, виходи, керування та ресурси.



Рисунок 1.4 – Алгоритм формування і використання маркетингового потенціалу підприємства із застосуванням системного підходу

Джерело: [23]

Мінливість зовнішнього ринкового середовища та законодавчі обмеження на торгівлю деревиною та деревинною продукцією, введені впродовж останніх років, зумовили істотне скорочення експортної діяльності лісогосподарських підприємств України і поставили перед ними проблему пошуку нових шляхів здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зважаючи на ці чинники, для пошуку своєї ніші у розподілі міжнародного ринку збуту та здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності лісові підприємства повинні оцінювати свій експортний потенціал та здійснювати його глибокий аналіз.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

ДП «Прилуцьке лісове господарство» в лютому 2022 року приєднано ДП «Ніжинський лісгосп». Юридична адреса: 17500, Чернігівська область, м. Прилуки, вул. Київська, 288.

Господарська діяльність лісгоспу спрямована на раціональне та ефективне використання лісових ресурсів. Підвищення ґрунтозахисних, санітарно-гігієнічних, оздоровчих, естетичних, корисних функцій лісу. Підприємство розташоване на території чотирьох адміністративних районів – Прилуцького, Ічнянського, Варвинського та Срібнянського. Лісистість адміністративного району, на території якого розташований лісгосп складає 7,5 %.

Станом на 01.01.2021 року облікова чисельність працюючих на підприємстві становить 125 чоловік. Організаційна структура лісгоспу складається з семи лісництв (Прилуцьке, Ічнянське, Жадківське, Кам'янське, Варвинське, Ладанське, Сокиринське), які діляться на 35 майстерські ділянки, нижній склад .

Опис лісів підприємства: площа лісів лісгоспу становить 31082,9га; запас загальний - 6382000 м³; запас на 1 га – 197 м³; середній вік – 53 роки; породний склад – 7Дз2Сз1Влч; річний приріст – 3,7 м³/га. Площа лісів різних категорій захисності та обмеження у лісокористуванні: ліси природоохоронного, наукового призначення займають площу – 13,4 тис. га; рекреаційно-оздоровчі ліси – 1,3 тис. га; захисні ліси – 6,3 тис. га; експлуатаційні ліси – 9,9 тис. га

Система ведення лісового господарства в досліджуваному підприємстві повністю приведена у відповідність до міжнародних вимог щодо управління лісами та лісокористуванням на засадах сталого розвитку. Метою сертифікації лісів є забезпечення економічно, екологічно і соціально збалансованого ведення

лісового господарства. Наявність сертифікату засвідчує, що лісова продукція надходить з лісів, ведення господарства в яких здійснюється на принципах невиснажливого, постійного і неперервного лісокористування, з врахуванням питань охорони довкілля, збереження біорізноманіття, інтересів працівників лісу та місцевого населення. На даний час ліси ДП «Прилуцький лісгосп» сертифіковані по сертифікації ланцюгів поставок FSC.

Система управління лісгосподарським підприємством має лінійно-функціональну структуру, що притаманне державним підприємствам. Схематичне представлення структури підприємства подано на рис. 2.1.

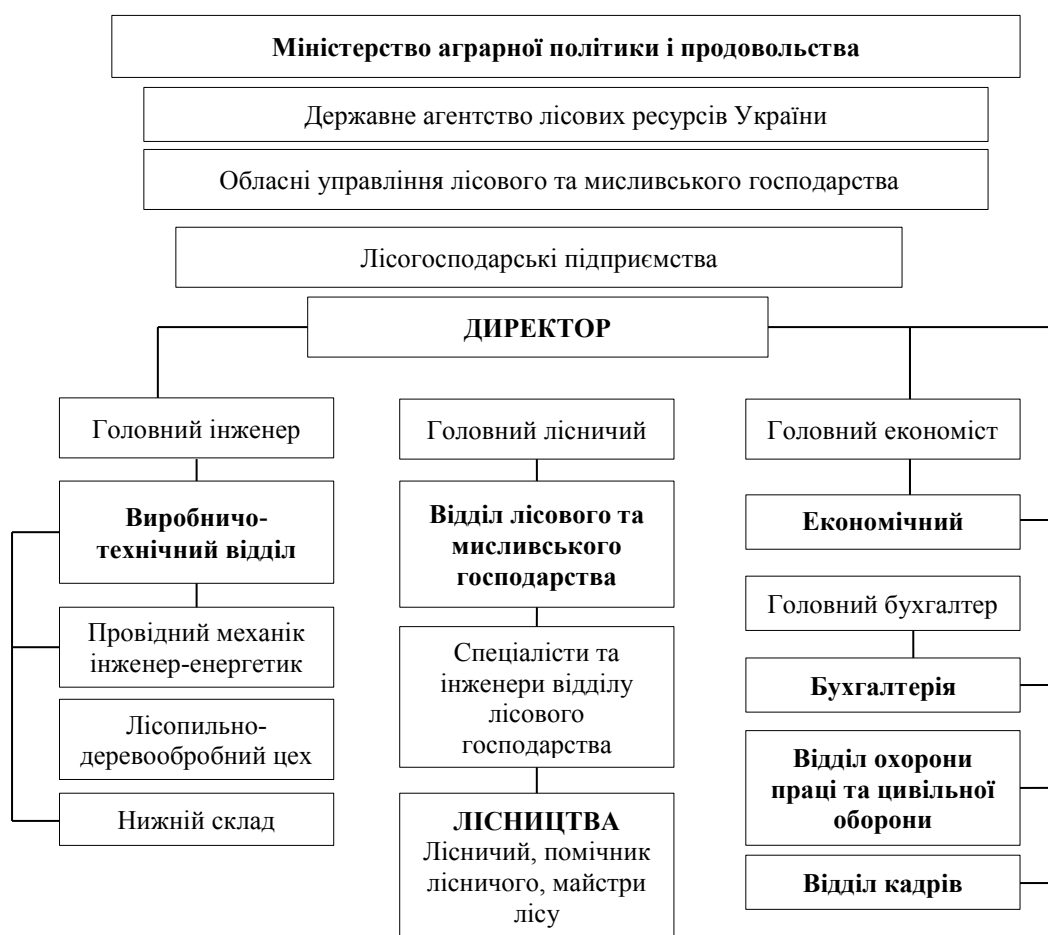


Рисунок 2.1 - Організаційна структура лісового господарства

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією підприємства

Головним чинником виробничої діяльності підприємства є його активи, обсяг та динаміка яких представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка складу і структури активів підприємства

Активи	2019р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2019р.	
	Вартість, тис.грн.	пит.вага, %	Вартість, тис.грн.	пит.вага, %	тис. грн.	п.в.
<i>Необоротні активи</i>	4854	54,2	4917	47,79	63	-6,4
Нематеріальні активи	420	4,7	409	3,98	-11	-0,7
Незавершені капітальні інвестиції	554	6,2	-	-	-554	-6,2
Основні засоби	3880	43,4	4508	43,82	628	0,5
<i>Оборотні активи</i>	4095	45,8	5371	52,21	1276	6,4
Запаси	1756	19,6	2691	26,16	935	6,5
Виробничі запаси	620	6,9	789	7,67	169	0,7
Незавершене виробництво	414	4,6	418	4,06	4	-0,6
Готова продукція	711	7,9	1481	14,40	770	6,5
Товари	11	0,1	3	0,03	-8	-0,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	838	9,4	771	7,49	-67	-1,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	121	1,4	32	0,31	-89	-1,0
з бюджетом	17	0,2	10	0,10	-7	-0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	71	0,8	1771	17,21	1700	16,4
Гроші та їх еквіваленти	1139	12,7	38	0,37	-1101	-12,4
рахунки в банках	1133	12,7	38	0,37	-1095	-12,3
Витрати майбутніх періодів	20	0,2	27	0,26	7	0,0
Інші оборотні активи	133	1,5	31	0,30	-102	-1,2
БАЛАНС	8949	100,0	10288	100,0	1339	-

Джерело: складено авторкою за ф.І.

Дані свідчать, що в 2021р. в порівнянні з 2019р. загальна вартість активів лісового підприємства зросла на 1339 тис. грн. або на 14,9%. Що відбулось внаслідок збільшення величин оборотних активів на 1276 тис. грн.

Якщо проаналізувати по яким видам оборотних активів відбулось найбільш суттєве зростання, то зазначаємо, що зростання вартості відбулось по таким видам оборотних активів як запаси та інша поточна дебіторська заборгованість на 935 тис. грн.. та 1700 тис. грн.. відповідно. Таку зміну можемо оцінити позитивно,

оскільки за досліджуваний період відбувається суттєве збільшення обсягів реалізації продукції.

Стосовно необоротних активів, то вартість їх збільшилась не так суттєво на 63 тис. грн., переважно за рахунок збільшення вартості основних засобів на 628 тис. грн. Проте відмітимо зменшення вартості незавершених капітальних інвестицій на 554 тис. грн., що в кінцевому випадку зменшило вплив вартості основних засобів на загальну вартість необоротних активів. Найбільшу частку в структурі активів займають основні засоби 43,82% та запаси 26,16%.

Джерела фінансування активів підприємства за 2019-2021рр. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка складу і структури джерел формування майна підприємства

Пасиви	2019р.		2021р.		Відхилення 2021р. до 2019р.	
	Вартість, тис.грн.	пит.вага, %	Вартість, тис.грн.	пит.вага, %	тис. грн.	п.в.
Власний капітал	3977	44,4	4251	41,3	274	-3,1
Зареєстрований (пайовий) капітал	2263	25,3	2263	22,0	0	-3,3
Капітал у дооцінках	423	4,7	423	4,1	0	-0,6
Додатковий капітал	1291	14,4	1565	15,2	274	0,8
Поточні зобов'язання і забезпечення	4972	55,6	6037	58,7	1065	3,1
Поточна кредиторська заборгованість за:						
-товари, роботи, послуги	389	4,3	1866	18,1	1477	13,8
-розрахунки з бюджетом	2216	24,8	2219	21,6	3	-3,2
-розрахунки з оплати праці	373	4,2	9	0,1	-364	-4,1
Поточна кредиторська заборгованість за одержаним авансами	802	9,0	226	2,2	-576	-6,8
Поточні забезпечення	887	9,9	1551	15,1	664	5,2
Доходи майбутніх періодів	176	2,0	158	1,5	-18	-0,4
Інші поточні зобов'язання	33	0,4	8	0,1	-25	-0,3
БАЛАНС	8949		10288		1339	

Джерело: складено авторкою за ф.1.

Дані табл. 2.2 свідчать, що в 2021р. в порівнянні з 2019р. загальна вартість джерел фінансування підприємства зросла на 1339 тис. грн. або на 14,9%. Головним чином це сталося за рахунок зростання величини поточних зобов'язань і забезпечень на 1065 тис. грн. Найбільш суттєве зростання відбулось по величині поточна кредиторської заборгованості за товари, роботи послуги на 1477 тис. грн. та поточним забезпеченням на 664 тис. грн. По розділу власний капітал спостерігаємо незначне зростання на 274 тис. грн. Що стало наслідком збільшення вартості додаткового капіталу на цю ж суму.

Що стосується питомої ваги джерел фінансування активів, то найбільшу частку займають поточні зобов'язання 58,7% , а частка власного капіталу складає 41,3%. Що підтверджує, що фінансування діяльності лісогосподарського підприємства головним чином відбувається за рахунок позикових коштів. Одним з основних показників діяльності підприємства є обсяг і структура реалізованої продукції, чистий дохід від яких представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації лісової продукції (експорт)

Види продукції	2019р.		2020р		2021р.		В середньому за 2019-2021 роки	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Заготовка для шпал дубова	35789,6	27,4	9336	5,0			15041,87	10,8
Заготовки пиляні дубові	7656,82	5,9					2552,27	2,0
Пиломатеріал оброблена сосна із сухостою	51407,1	39,4	177041	95,0	176465	96,3	134971,07	76,9
Пиломатеріал обрізний м/л	3275,25	2,5					1091,75	0,8
Пиломатеріал оброблена сосна	32345,8	24,8					10781,93	8,3
Пиломатеріал сосна свіжо спиляна					6854,78	3,7	2284,93	1,2
Разом	130475	100,0	186377	100,0	183320	100,0	166723,83	

Джерело: складено авторкою за ф. 1-ЗЕД

Дані свідчать, що за 2019-2021рр. чистий дохід (виручка) від реалізації лісової продукції збільшився на 52845,27€. Найбільше зростання спостерігається по пиломатеріалу оброблена сосна із сухостою на 125028€. По всім іншим видам продукції відбувається несистематична реалізація продукції. Так, констатуємо, що починаючи з 2020р. номенклатура продукції суттєво скоротилась до двох найменувань. Проте такі зміни оцінюються позитивно, оскільки це підтверджує високу якість та попит саме на ці види продукції підприємства. А отже, можемо зробити висновки, що основною продукцією, що приносить дохід підприємству є реалізація пиломатеріалу, який приносить підприємству 96,3% його доходу. Структура експорту за 2019-2022рр. представлена на рис. 2.2

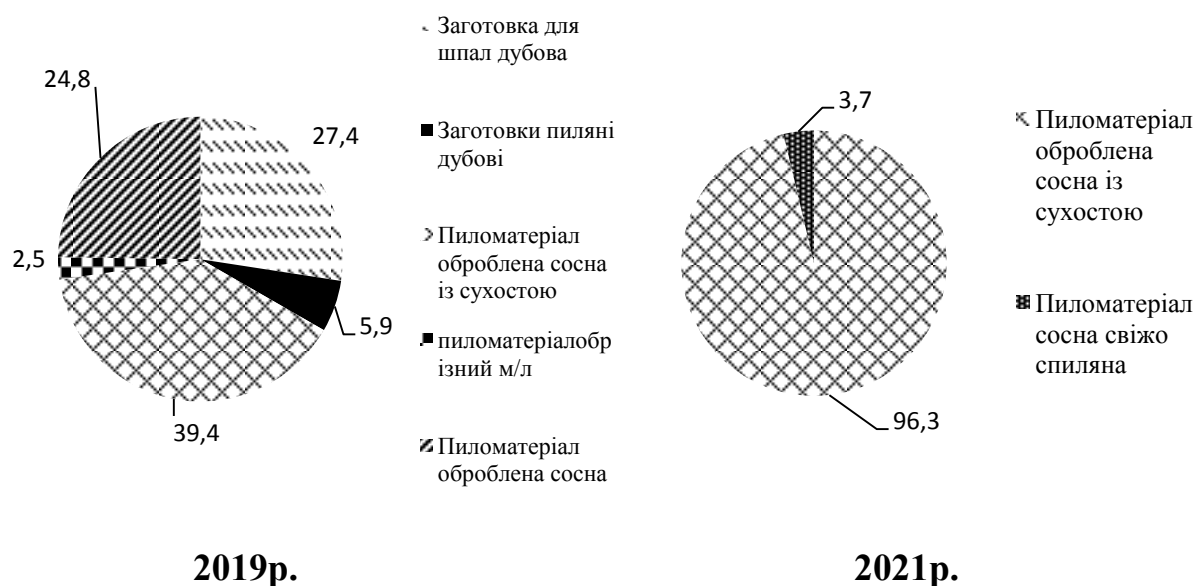


Рисунок 2.2 – Структура експорту продукції підприємства

Джерело: складено авторкою за ф. 1-ЗЕД

Для висновку щодо загальної ефективності діяльності підприємства, виявлення оптимальності поєднання ресурсів та засобів підприємства проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за останні роки в табл. 2.4. Проведені розрахунки вказують на те, що валовий прибуток в 2021 році порівняно з 2019 роком зріс на 9379 тис. грн. або більш ніж в 2,5 рази. Зростання цього показника спричинено зростанням чистого доходу (виручки) від реалізації

продукції вцілому по підприємству на 27888 поряд із збільшення собівартості реалізованої продукції на 18509 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників господарської діяльності

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	34182	35193	62070	27888
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	27948	28412	46457	18509
Валовий прибуток, тис. грн.	6234	6781	15613	9379
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн..	79	84	1461	1382
Чистий прибуток, тис. грн.	81	118	1284	1203
Рівень рентабельності, %	0,3	0,4	2,8	2,5

Джерело: складено авторкою за ф. 2

Не дивлячись, що протягом останніх років підприємство й працювало беззбитково, відзначимо, що підприємству варто вжити заходів щодо зниження витрат.

Що стосується рентабельності підприємства, то за 2019-2021рр. вона має тенденцію до зростання з 0,3% в 2019р. до 2,8% в 2021р. Причиною цього стали випереджаючи темпи зростання доходів у порівнянні з витратами. Так, чистий прибуток за цей період зріс більш ніж в 15 раз, а собівартість реалізованої продукції на 66%.

Таким чином, розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства доводить, що діяльність підприємства є рентабельною, виробництво продукції є прибутковим, доцільним та обґрунтованим. Проте підприємству необхідно вжити термінових заходів щодо оптимізації витрат.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Як і загальна маркетингова діяльність, лісове господарство включає прибуткову та некомерційну діяльність. Сектор лісового господарства створює

значні цінності, створені підприємницькою діяльністю, такою як виробництво та продаж деревини, або соціальною діяльністю, такою як охорона природи, охорона ґрунтів, вододіл або регулювання клімату. У той час як раніше лісгосподарська діяльність базувалася виключно на виробництві деревини або продукції з деревини, то наразі діяльність у лісовому господарстві складається з інших товарів і послуг. Важливість послуг у лісовому господарстві зросла, і деякі лісові послуги, такі як відпочинок і дика природа, почали активно продаватися споживачам. Послуги додалися до асортименту продукції лісового господарства внаслідок зміни соціальних умов. Але деякі лісові послуги, такі як накопичення вуглецю, збереження ґрунту, сприймаються суспільством як неринкові лісові послуги, проте є не менш цінними. Маркетинговий комплекс досліджуваного лісового підприємства представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Маркетинговий комплекс лісового підприємства

Продукція	Ціна	Розподіл	Просування
Заготовка для шпал дубова	Залежно від виду продукції	Прямий розподіл	Надається Інтернет-реклама. Участь у ярмарках. Персональний продаж.
Заготовки пиляні дубові			
Пиломатеріал оброблена сосна із сухостою			
пиломатеріал обрізний м/л			
Пиломатеріал оброблена сосна			
Пиломатеріал сосна свіжо спиляна			

Джерело: складено авторкою за внутрішньою інформацією підприємства

Як видно з табл. 2.5 підприємство спеціалізується на виробництві пиломатеріалів, і саме реалізація цього вид продукції генерує підприємству найбільший обсяг прибутку. Головним чином це спричинено високою якістю та невеликою ціною у порівнянні з цінами конкуруючих підприємств та особливо з міжнародними лісогопідприємствами підприємствами. Основними споживачами лісової продукції є державні підприємства (агрофірми, державні промислові підприємства) та приватні підприємства (промислові підприємства, будівельні підприємства, фермерські господарства населення). Що стосується розподілу, то споживачі продукції підприємства зосереджені в Чернігівській області та Латвії, Литви, Нідерландів тощо. Підприємство не досить активно використовує весь

комплекс маркетингових комнікацій. Зокрм, основним видом стимулювання є оголошення на офіційному сайті, надання рекламних оголошень в друкованих виданнях, участь в фахових виставках.

Навколишнє середовище функціонування будь-якого підприємства складається з його внутрішнього середовища, на яке воно може чинити вплив, та зовнішнього середовища, впливати на яке не має можливості. Проаналізуємо внутрішнє середовище підприємства в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Внутрішнє середовище лісогосподарського підприємства

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ	
Організаційна форма підприємства	державне підприємство
Організаційна структура	Лінійно-функціональна
Кадрова політика	• професіоналізм працівників; • особиста продуктивність праці; • спільна відповідальність за розвиток підприємства; • толерантне ставлення до співробітників різного етнічного походження, релігії, світогляду, віку або статі.
Система менеджменту й прийнятий стиль керівництва	• несуттєва плинність кадрів; • незалежність працівників; • прямий зв'язок між керівником і підлеглими; • довгострокова співпраця з робітниками на основі довірчих стосунків.
Принцип роботи	Підприємство ставить перед собою середньо- і довготермінові цілі і зорієнтоване на постійне зростання та перспективу, а не на короткочасний прибуток.
РЕСУРСИ	
Виробничі потужності	виробничі цехи, складське господарство
Технології	Переробка деревини у власних цехах переробки
Трудові	кваліфікований персонал 125 осіб
Інформаційні	Сайт https://prylukylis.org.ua/
Інтелектуальні	Підприємство підтримує зв'язки зі своїми партнерами у питаннях маркетингу, комерційного та технічного управління підприємством тощо.
Регіональні	Підприємство немає власної дилерської мережі

Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями

Попит на продукцію підприємства на ринку визначається глибоким аналізом його зовнішнього середовища, яке передбачає вплив політичних, економічних, соціальних, правових та інших чинників, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність лісогосподарського підприємства (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 - Матриця PESTEL-аналізу лісогосподарських підприємств

Р – ПОЛІТИКА	Е - ЕКОНОМІКА
1. Політична нестабільність на рівні країни, області 2. Недосконала система державного інвестування та стимулювання галузі 3. Потреба у врегулюванні питань проведення національної інвентаризації лісів через відсутність якісних даних про ліси 4. Збільшення площі сертифікованих лісів, хоча на сьогодні цей рівень недостатній 5. Консервативні методи управління та відсутність сучасного менеджменту 6. Відсутня державна підтримка галузі та наукової діяльності	1. Мала частка участі у ВВП регіону зокрема, та країни загалом 2. Недостатність оборотних коштів для модернізації виробництва, зношеність основних фондів 3. Високий рівень попиту на необроблені матеріали та продукцію вторинного споживання (палети, тирса, дрова, стружка та ін.) 4. Потреба у диверсифікації виробництва, збільшенні асортименту продукції, низький рівень переробки відходів 5. Недосконалий маркетинг 6. Реалізація деревини на відкритих аукціонах 7. Попит на мисливські ресурси та рекреацію 8. Наявність «тіньового сектора»
S - СОЦІУМ	T - ТЕХНОЛОГІЇ
1. Загострення конфліктів суспільних і приватних потреб 2. Ведення туристичної діяльності 3. Позитивним є наявність лісових шкіл 4. За рахунок автоматизації виробництва відбувається зменшення робочих місць, і відтік активного населення з лісових регіонів через трудову міграцію 5. Низькі показники регіонального людського розвитку 6. Потреба у розвитку соціальної сфери лісгоспу, як об'єкта сільської території 7. Підвищення прозорості роботи лісового сектора 8. Низька екологічна культура населення	1. Потреба у залученні інноваційних технологій та інвестицій у розвиток 2. Уведення 100 % електронного обліку деревини 3. Використання методів наближених до природи лісу 4. Потреба у підвищенні рівня біологічної стійкості деревостанів, за рахунок їх відтворення з посадкового плюсового матеріалу 5. Необхідність збільшення частки штучних насаджень та програмних лісів 6. Впровадження ГІС-технологій 7. Збільшення частки другорядних порід у структурі лісових насаджень та долі запасу, що призводить до зниження економічної продуктивності деревостанів
Е-ЕКОЛОГІЯ	L - ЗАКОНОДАВСТВО
1. Попит на екологічно «чисту» продукцію 2. Збільшення обсягу поглинання вуглекислого газу та його консервація, а також розвиток ринку вуглецю 3. Потреба у стимулюванні захисного лісорозведення взагалі, та на непридатних для сільського господарства ділянках зокрема 4. Вплив техно- та урбано- сфери на біорізноманіття лісу, його збіднення 5. Несвоєчасна локалізація та гасіння пожеж/стихійних явищ 6. Неоптимальна вікова структура лісів, зниження їх біологічної стійкості 7. Захисне лісорозведення взагалі та на непридатних для сільського господарства землях зокрема	1. Імплементация законодавства до міжнародних нормативно-правових актів: розподіл деревини за чотирма стандартами якості деревини 2. Введення Закону про стратегічну екологічну оцінку та екологічної декларації 3. Зміни у податковій політиці: рентна плата за лісові землі та ін. і як наслідок зростання податкового навантаження на лісгоспи 4. Посилення відповідальності за браконьєрство та незаконний імпорт деревини 5. Підвищення громадського контролю та введення в дію функціонування державної лісової охорони 6. Зовнішньоекономічне законодавство: введення та дострокове скасування мораторію на експорт деревини

Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями

Ринок лісогосподарської продукції характеризується певною обмеженістю покупців та наявністю таких покупців, що закупають великі партії продукції, досить тісними взаємовідносинами споживачів та виробника, географічною розосередженістю покупців, вимушеною міжнародною стандартизацією лісової продукції та диверсифікацією виробничої діяльності та ринків задля мінімізації впливу зміни попиту. Проаналізуємо тип ринку для досліджуваного підприємства в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Визначення типу ринку лісогосподарського підприємства

Ознаки класифікації	Тип ринку
За об'єктами купівлі-продажу	Ринок товарів і послуг
За розміщенням і належністю	Регіональний
За характером споживання	Промисловий
За типом попиту та пропозиції	Ринок покупця
За типом конкуренції	Чиста конкуренція

Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями

Зазначимо, що підприємство активно співпрацює з іноземними покупцями, обсяг реалізації продукції яким демонструє позитивну динаміку до зростання (рис. 2.3).

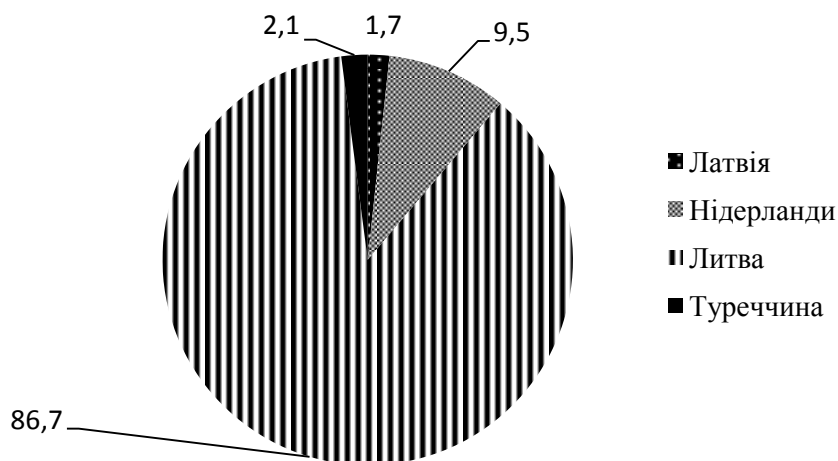


Рисунок 2.3 – Географія збуту підприємства в 2021р.

Джерело: складено авторкою за ф. 1-ЗЕД

Так, найбільшими закордонними покупцями підприємства в 2021р. були підприємства з Литви, до яких було відвантажено 86,7% від усього обсягу

експорту. Значно менша частка підприємств з Латвії, Нідерландів та Туреччини, до яких було реалізовано 1,7%, 9,5% та 1,7% обсягу експорту відповідно.

Аналізуючи обсяг загальновиробничих витрат підприємства констатуємо, що за 2019-2021 рр. вони були нерівномірними. Так, в 2021 році відбулось значне зростання витрат на 6448 тис. грн., що було спричинено збільшення обсягів реалізації продукції на 27888 тис. грн. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Обсяг витрат на збут та їх частка в загальновиробничих витратах підприємства

Роки	Загальновиробничі витрати, тис. грн.	в т. ч. витрати на збут	
		тис. грн.	%
2019	8406	2210	26,3
2020	8950	2169	24,2
2021	14854	3653	24,5
Відхилення 2021р. до 2019р. (+,-)	6448	1443	-1,8

Джерело: розраховано авторкою на основі ф.2.

Щодо об'єму збутових витрат, то протягом трьох останніх років відбувається їх зростання на 1443 тис. грн.. або на 65,3%. Проте, якщо порівнювати частку збутових витрат в структурі загальновиробничих витрат, то за 2019-2021рр. вона не суттєво змінилась і знаходиться в межах 24-26%. Оскільки за останні роки підприємство демонструє покращення фінансових результатів діяльності, то можемо говорити про обґрунтованість зростання цих витрат.

Система якості виробляємої лісової продукції є обов'язковою складовою діяльності сучасного лісового підприємства. Вона забезпечує досягнення визначної та запланованої політики підприємства стосовно якості. Продукція ДП «Прилуцький агролісгосп» має повну відповідність вимогам, які пред'являється міжнародними сертифікатами якості до кожного виду продукції. Уся вироблена лісопродукція пропонується споживачам за помірними та конкурентоспроможними цінами. Саме така виражена політика підприємства з питань якості сприяє отриманню підприємством прибутку за оптимального використання власних ресурсів та потужностей.

Що стосується ключових конкурентів підприємства, географічно найближчими є представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Конкуренти ДП «Прилуцький агролісгосп»

Конкуренти та їх місцезнаходження	Вид продукції	Сегмент ринку	Ціна, грн./од	Конкурентні переваги	Недоліки
ДП «Чернігівський лісгосп»	Лісоматерали	Чернігівська область	аналогічні	Місцезнаходження: ближче до основних споживачів, більший обсяг лісового фонду, ліс у смартфоні	Менші об'єми заготівель на експорт
ДП «Корюківський лісгосп»	Лісоматерали	Чернігівська область	аналогічні	Місцезнаходження: ближче до основних споживачів, наявність залізної дороги, сильніший лісфонд	Менші об'єми заготівель
ДП «Середино-Будське лісове господарство»	Лісоматерали	Сумська область	аналогічні	Місцезнаходження: ближче до основних споживачів, наявність залізної дороги	Слабший лісфонд

Джерело: складено авторкою за результатами власних досліджень

Маркетинг в лісгосподарській галузі, який пов'язаний виключно з господарською діяльністю, створює багато проблем для лісового господарства. Сертифікація та зелені податки не можуть вирішити усі проблеми лісового господарства. Аналіз економіки лісового господарства не обмежується обліком витрат, то ж і маркетинг у лісовому господарстві не повинен обмежуватися виключно економічними або ринковими товарами та послугами. Мають бути активно досліджено можливості неринкових товарів та послуг, що можуть зацікавити сучасних вимогливих споживачів.

Саме задля визначення перспективних можливостей лісового підприємства можемо застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Проаналізувавши вище наведені дані можемо зробити висновок, що основними перевагами досліджуваного підприємства є висока якість виготовленої продукції, ефективне співробітництво з постачальниками, покупцями тощо. Проте, діяльність підприємства супроводжується проблемами в пошуку нових каналів збуту, відсутністю маркетингової служби і як наслідок маркетингових

досліджень. Тому керівництву слід звернути увагу на врахуванні сильних сторін та можливостей підприємства, щоб уникнути можливих загроз.

Таблиця 2.11 - SWOT- аналіз підприємства

Характеристика підприємства Ринкові реалії	Сильні сторони (S) – вигідне економічно-географічне розташування підприємства; – висока якість продукції; – компетентність та кваліфікація персоналу – конкурентоспроможність підприємства; – сформовані канали розподілу продукції.	Слабкі сторони (W) – слаборозвинений маркетинг – відсутність маркетингового відділу – застаріле матеріально-технічне забезпечення; – висока собівартість продукції; – низький рівень диверсифікації виробництва.
Можливості (O) – сприятливий інвестиційний клімат; – збільшення кількості споживачів; – диверсифікація виробництва; – збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції; – активна співпраця з партнерами.	Очікування (S+O) – збільшення обсягів реалізації продукції; – формування ефективної товарної, цінової та збутової політики; – створення ефективної системи мотивації і стимулювання праці; – збільшення частки ринку.	Очікування (W+O) – підвищення рівня диверсифікації виробництва; – вдосконалення якості продукції; – зниження рівня витрат; – модернізація виробничих потужностей, впровадження нових технологій
Загрози (T) – високий рівень конкуренції; – податковий тиск; – високий рівень інфляції; – нестабільна економічна та політична ситуація в державі. – військовий стан	Очікування (S+T) – налагодження інтеграційних процесів з деревообробними підприємствами; – мінімізація ризиків, транспортних витрат за рахунок ефективної логістичної політики; – можливе зниження витрат на комунікаційну та цінову політику	Очікування (W+T) – небезпека втрати підприємством частки на цільовому ринку; – стимулювання потенційних споживачів до купівлі продукції; – неякісне виконання індивідуальних замовлень; – наростаюча конкуренція з боку інших підприємств.

Джерело: складено авторкою за власними дослідженнями

Серед головних чинників, які здатні активізувати маркетинговий потенціал підприємства вченими визначаються гнучкість та динамічність маркетингових бізнес-процесів, рівень комунікаційної активності та ін. (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Чинники-активатори, що впливають на формування маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: [9]

Задля визначення загальної привабливості лісогосподарської галузі було проведено опитування керівників лісництв, що входять до ДП «Прилуцьке лісове господарство». Оцінювання відбувалося за такими критеріями:

- лісництво та інша діяльність в лісовому господарстві: загальний обсяг ринку; темпи росту ринку; прибутковість, інтенсивність конкуренції; наявність фінансування; матеріалоємність; вплив держави;

- Лісозаготівлі: загальний обсяг ринку; темпи росту ринку; прибутковість; вимоги до якості; вимоги до постачань сировини.

Ефективність обох видів можна оцінити за наступними характеристиками: частка ринку; темп росту частки ринку; якість продукції; репутація підприємства; продуктивні потужності; ефективність керування; ефективність розподілення продукції; ефективність просування продукції.

Для того, щоб визначити вагомість обраних факторів, які безпосередньо характеризують лісовий ринок і ефективність маркетингового планування застосуємо матрицю парних порівнянь (табл. 2.12-2.17).

Таблиця 2.12 - Матриця парних порівнянь показників привабливості ринку лісництва

	1	2	3	4	5	6	7	$\sum_{j=1}$	g_i
1		3	2	3	2	3	3	16	0,19
2	1		1	2	1	3	3	11	0,13
3	2	3		3	2	3	3	16	0,19
4	1	2	1		2	3	2	11	0,13
5	2	3	2	2		3	3	15	0,18
6	1	1	1	1	1		2	7	0,08
7	1	1	1	2	1	2		8	0,10
Разом:								84	1,0

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Таблиця 2.13 - Матриця парних порівнянь показників ефективності бізнесу лісництва

	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum_{j=1}$	g_i
1		2	3	3	3	3	3	3	20	0,18
2	2		2	3	2	2	3	3	17	0,15
3	1	2		2	2	1	3	2	13	0,12
4	1	1	2		1	1	2	2	10	0,09
5	1	2	2	3		2	3	2	15	0,13
6	1	2	3	3	2		3	3	17	0,15
7	1	1	1	2	1	1		1	8	0,07
8	1	1	2	2	2	1	3		12	0,11
Разом:									112	1,0

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Таблиця 2.14 - Оцінка ефективності ринку і привабливості бізнесу лісництва

Фактори	Значимість фактора	Оцінка в балах	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний об'єм ринку	0,19	3	0,57
2. Темпи росту ринку	0,13	5	0,65
3. Прибутковість	0,19	3	0,57
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	5	0,65
5. Присутність фінансування	0,18	2	0,36
6. Матеріалоемність	0,08	3	0,24
7. Вплив держави	0,10	3	0,3
Разом :	1,0		3,34
Ефективність бізнесу			
1. Частка ринку	0,18	2	0,36
2. Темпи росту частки ринку	0,15	2	0,3
3. Якість виконання робіт з лісництва	0,12	4	0,48
4. Репутація підприємства	0,09	2	0,18
5. Виробнича потужність	0,13	4	0,52
6. Ефективність управління	0,15	4	0,60
7. Ефективність розподілу	0,07	5	0,35
8. Ефективність просування	0,11	2	0,22
Разом :	1,0		3,01

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Таблиця 2.15 - Матриця попарних порівнянь показників привабливості ринку лісозаготівель та продуктів деревообробки

	1	2	3	4	5	$\sum_{j=1}$	g_i
1		2	2	3	3	10	0,25
2	2		1	3	3	9	0,23
3	2	3		3	3	11	0,28
4	1	1	1		2	5	0,13
5	1	1	1	2		5	0,13
Разом:						40	1,0

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Таблиця 2.16 - Матриця попарних порівнянь показників ефективності бізнесу лісозаготівель та продуктів деревообробки

	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum_{j=1}$	g_i
1		2	2	3	2	2	3	3	17	0,15
2	2		2	3	1	2	3	3	16	0,14
3	2	2		2	2	2	3	2	15	0,13
4	1	1	2		1	1	2	2	10	0,09
5	2	3	2	3		1	2	2	15	0,13
6	2	2	2	3	3		3	3	18	0,16
7	1	1	1	2	2	1		2	10	0,10
8	1	1	2	2	2	1	2		11	0,10
Разом:									112	1,0

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Таблиця 2.17 - Оцінка ефективності ринку и привабливості бізнесу лісозаготівель та продуктів деревообробки

Фактори	Значимість фактора	Оцінка в балах	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний об'єм ринку	0,24	4	1
2. Темпи росту ринку	0,23	3	0,69
3. Прибутковість	0,28	4	1,12
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	3	0,39
5. Вплив держави	0,13	2	0,26
Разом :	1,0		3,46
Ефективність бізнесу			
1. Частка ринку	0,15	2	0,3
2. Темпи росту частки ринку	0,14	3	0,42
3. Якість виконання робіт з лісництва	0,13	4	0,52
4. Репутація підприємства	0,09	4	0,36
5. Виробнича потужність	0,13	5	0,65
6. Ефективність управління	0,16	4	0,64
7. Ефективність розподілу	0,09	3	0,27
8. Ефективність просування	0,09	4	0,36
Разом :	1,0		3,52

Джерело: адаптовано авторкою за [30]

Проаналізувавши виробничі та комерційні можливості маркетингу на ДП «Прилуцьке лісове господарство», виявлено важливість розширення асортименту продукції із деревини (продукції деревооброблення), оскільки перспективність зазначеного лісового бізнесу набагато вища, ніж звичайного лісівництва, однак суттєво нижче фінансується та розвивається досліджуванім підприємством. Тож підприємству задля розширення своїх комерційних та експортних можливостей доцільно переглянути свою товарну політику та зосередити свою увагу на розробці нових видів продукції з деревини, інвестувати кошти в закупівлю відповідного обладнання тощо.

2.3 Оцінка результативності функціонування підприємства та його маркетинговий потенціал

Кожне підприємство має бути зацікавлене в систематичному розвитку та посиленні свого маркетингового потенціалу, і в першу чергу, в контексті підвищення загальної ефективності його маркетингової діяльності, всебічного застосування маркетингового інструментарію та сучасного технологічного забезпечення. Тож маркетинговий потенціал, який поєднує в собі можливість використання різноманітних маркетингових ресурсів, головним чином є інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення підприємства. Тобто в глобальному масштабі маркетинговий потенціал є сумою фінансових, людських, матеріальних, технологічних, інформаційних та інших видів ресурсів, завдяки яким забезпечуються здійснення маркетингової діяльності підприємства.

Варто зауважити, що рівень маркетингового потенціалу підприємств може бути різним залежно від розміру підприємства, виду продукції, асортименту, фінансових можливостей, організаційних структур тощо, що дає підстави керівництву аналізувати власні бізнес-можливості й приймати управлінські рішення відповідно до ситуації на ринку. Здійснимо оцінювання підприємства в порівнянні з його основними конкурентами за критеріями, що представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Критерії оцінювання маркетингового інструментарію при визначенні загального рейтингу підприємства

Критерії оцінювання елементів 4Р	9- 10 балів	6-8 балів	3 - 5 балів	менше 3 балів
Якість планування	Повне, всебічне, з урахуванням негативного впливу чинників зовнішнього середовища	Неповне, включає окремі елементи, з урахуванням негативного впливу окремих чинників зовнішнього середовища	Майже відсутнє, без дотримання послідовності, без орієнтації на перспективу	Відсутнє, орієнтація на сьогодення, зміна можлива залежно від ситуації, яка склалася, без орієнтації на перспективу
Використання сучасного маркетингового інструментарію	Повне, з урахуванням досвіду провідних фірм	Неповне, включає окремі елементи маркетингового інструментарію	Майже відсутнє, використання лише тих інструментів, які на думку керівника принесуть миттєвий прибуток	Відсутнє, діяльність за принципом набору функцій, визначених на початку діяльності
Застосування інновацій в маркетинговій діяльності	Активне	Переважно активне	Неактивне	Відсутнє
Комплексність при здійсненні маркетингової діяльності	Комплексний підхід у маркетинговій діяльності	Неповна комплексність	Деякі прояви комплексності	Розгляд деяких складових комплексу як окремого елемента без урахування комплексності
Рівень компетентності менеджерів у формуванні комплексу маркетингу	Високий (відповідний рівень освіти, досвід роботи, кваліфікації, навички тощо)	Середній (відповідний рівень освіти та кваліфікації, незначний досвід роботи, недостатні навички тощо)	Низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта базова або повна вища за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)	Дуже низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта – неповна вища або професійно - технічна за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)

На основі таблиці 2.18 проведемо оцінювання маркетингового потенціалу підприємств лісогосподарської галузі (табл. 2.19). Згідно результатів табл. 2.19 бачимо, що основний конкурент підприємства це ДП «Чернігівський лісгосп» має дещо вищі результати оцінювання 8,25, ніж в порівнянні з досліджуваними підприємством 8,05. Це пояснюється більш масштабними виробничими потужностями, більшим за площею лісовим фондом, активною комунікаційної діяльністю підприємства тощо.

Таблиця 2.19 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств - конкурентів

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Коефіцієнт вагомості	Підприємства - конкуренти					
		ДП «Чернігівський лісгосп»		ДП «Корюківський лісгосп»		ДП «Прилуцький лісгосп»	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,2	8	1,6	8	1,6	8	1,6
Товарний потенціал	0,2	8	1,6	6	1,2	7	1,4
Збутовий потенціал	0,2	9	1,8	7	1,4	9	1,8
Комунікаційний потенціал	0,2	9	1,8	7	1,4	9	1,6
Внутрішній маркетинг	0,05	8	0,4	8	0,4	9	0,45
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	7	1,05	7	1,05	8	1,2
Разом балів	1,0		8,25		7,05		8,05

Джерело: власні розрахунки авторки

Графічне відображення потенціалу досліджуваного лісового підприємства представлено на рис. 2.5.

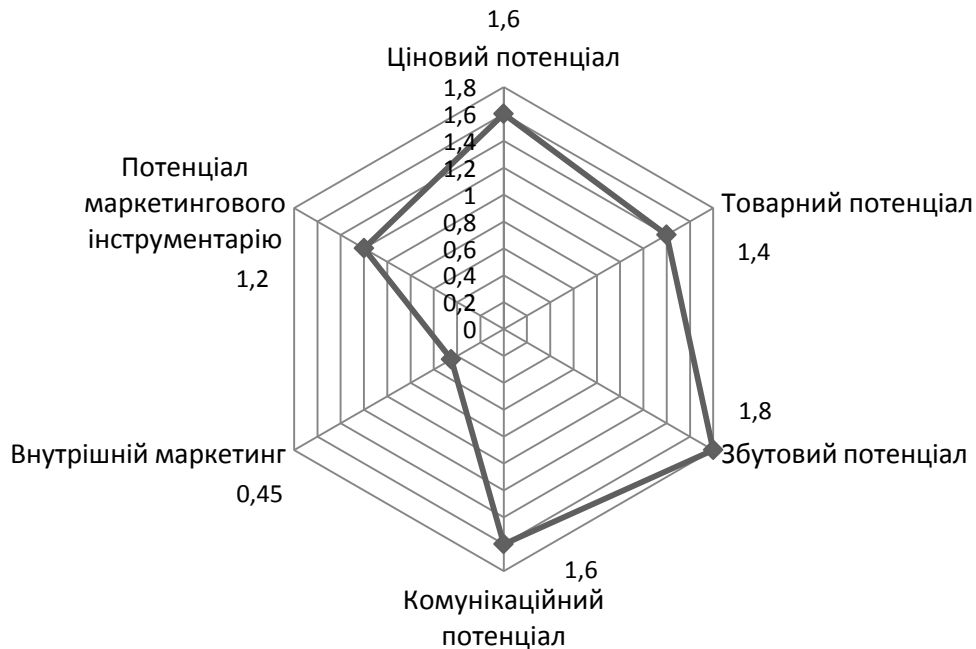


Рисунок 2.5- Графічна інтерпретація оцінки рівня маркетингового потенціалу

Джерело: власні розрахунки авторки

Таблиця 2.20 - Загальна оцінка рівня привабливості підприємств - конкурентів (за 10-бальною шкалою)

Показник	ДП «Чернігівський лісгосп»	ДП «Корюківський лісгосп»	ДП «Прилуцький лісгосп»
Ринкова частка підприємства	6	4	4
Ширина асортименту	6	5	6
Рівень якості продукції	8	8	8
Рівень цін на продукцію	7	6	7
Система знижок	6	5	5
Рівень використання програмних та технічних засобів	9	7	9
Рівень сучасності устаткування	6	7	6
Доставка товару до покупця	7	6	7
Забезпечення товарними запасами	5	4	4
Умови зберігання продукції	6	6	5
Якість обслуговування	8	7	7
Стимулювання збуту	6	6	7
Рекламні заходи	4	3	3
Імідж фірми	8	7	8
Рівень використання інновацій	3	3	4
Загальна оцінка	95	84	90
<i>Високий рівень привабливості від 120 балів</i>			
<i>Середній рівень привабливості від 80 до 119 балів</i>	*	*	*
<i>Низький рівень привабливості від 45 до 79 балів</i>			
<i>Неконкурентоспроможне підприємство – до 44 балів</i>			

Джерело: власні розрахунки авторки

За результатами оцінювання привабливості підприємств лісгосподарської галузі, що функціонують в одному регіоні, бачимо, що вони знаходяться на середньому рівні привабливості в межах від 80 до 119 балів. У кожного із зазначених підприємств є свої сильні та слабкі місця. Зокрема, досліджуване підприємство має вищі бали за рівнем використання програмних засобів та стимулювання збуту. Проте показники, які характеризують частку ринку, забезпечення товарними запасами та рівень використання інновацій знаходяться на досить низькому рівні, тож підприємству варто зосередити увагу саме на покращенні позиції по даними напрямом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Механізм маркетингового забезпечення експортного потенціалу діяльності лісогосподарського підприємства

Сьогодні більшість країн, встановивши певні зовнішньоторговельні обмеження, заохочують власний імпорт та зовнішню діяльність. З іншого боку, вони концентрують зусилля на розвитку експорту як на стратегії зростання. Ці політики та процедури полегшили вихід на зовнішні ринки. Але проникнення на ринки та маркетингова діяльність ускладнюються, ніж раніше, через інтенсивну конкуренцію компаній.

Маркетингова стратегія – це дорожня карта того, як підприємство розподіляє свої ресурси, пов'язує його з навколишнім середовищем і досягає корпоративних цілей, щоб створити економічну цінність і тримати бізнес попереду своїх конкурентів. У цьому відношенні маркетингова стратегія тісно пов'язана зі стратегією компанії та концептуалізується на основі рішень, прийнятих щодо продукту, клієнта та географічних обмежень ринкової території та основних компетенцій. Експорт є одним із найпоширеніших способів виходу на міжнародні ринки. Отже, експорт і експортна поведінка були і залишаються ключовою сферою інтересів у сфері міжнародного маркетингу.

План експортного маркетингу зосереджується на маркетингу продукції в інших країнах, а не у власній. Незважаючи на те, що він використовує стратегії, подібні до внутрішнього маркетингу, експортний маркетинг, як правило, є більш складним, оскільки підприємство має звертатися до різних культур, національних особливостей, ідеалів і смаків.

Стратегія експортної продукції означає ступінь стандартизації або адаптації підприємством своєї продукції. Вплив адаптації продукту на ефективність експорту є широко дослідженою маркетинговою стратегією. Для експортерів, які

обслуговують різні сегменти клієнтів у всьому світі, стандартизація може сприяти відчуження іноземних клієнтів, які можуть перейти на інший товар, який краще задовольняє їхні потреби. Компанії, які займаються адаптацією продукції, можуть задовольнити міжнародні відмінності потреб і бажань цільових клієнтів підприємства, таким чином підвищуючи задоволеність клієнтів і загальну ефективність співпраці. Таким чином, існує гіпотеза, що експортна продукція, адаптована до умов зовнішнього ринку, сприятиме розвитку експортної продукції.

Стратегії експортного ціноутворення стосуються стандартизації або адаптації міжнародної цінової політики. Компанії здатні забезпечити швидку реакцію на зміну ринкових умов, конкурентних ситуацій і факторів навколишнього середовища за допомогою адаптивних стратегій ціноутворення. Адаптація ціноутворення дозволяє підприємству пристосуватися до місцевих конкурентних умов, таким чином підвищуючи його здатність позиціонувати себе на ринку, що призводить до успіху в експортній діяльності.

Стратегії експортних каналів можна класифікувати як прямі та непрямі. Прямі експортери, тобто ті експортери, які продають безпосередньо імпортеру або покупцю, розташованому на іноземному ринку, несуть відповідальність за управління діяльністю, пов'язаною з експортними продажами. Прямий експорт має кілька переваг; наприклад, це може призвести до кращого знання експортних ринків завдяки прямому контакту, збільшити прибутковість експорту шляхом поглинання частини валового прибутку, що надається посередникам тощо. Крім того, експортери, які займаються непрямим експортом, використовують незалежних посередників для продажу продукції підприємства за кордоном. Ці посередники використовують свою мережу іноземних дистриб'юторів і власну торгову потужність. Експортери, які використовують стратегію прямого збуту, мають більший доступ до ринкової інформації та здатні швидше адаптуватися до змін на ринку, ніж експортери, які використовують стратегію непрямого каналу.

Реклама та сприяння торгівлі є двома категоріями сприяння експортній діяльності. Позитивний вплив реклами на показники експорту базується на тому, що за допомогою ефективних рекламних процедур експортер може стимулювати

збільшення обсягів продажів. Для експортерів у країнах, що розвиваються, які орієнтовані на експорт, витрати на рекламу стають критичними, оскільки цим експортерам ще належить зарекомендувати бренд на зовнішніх ринках. Таким чином, існує гіпотеза, що витрати експортера на закордонну рекламу позитивно вплинуть на розвиток експортних продуктів. Зазначимо, що підтримка дистриб'ютора на експортному ринку може призвести до співпраці між експортером і дистриб'ютором, підвищуючи ефективність експорту. Експортери, які активно займаються стимулюванням продажів, швидше адаптуються до динаміки ринку, покращуючи свою ефективність.

Ключовими показниками, які деталізують експортний потенціал лісогосподарського підприємства та дозволяють провести його оцінювання є показники ефективності експортної активності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства

Показники	Од. виміру	2019р.	2020р.	2021р.
Загальний обсяг експорту	м ³	1006	1789,3	1391
Загальний дохід від експорту	тис. євро	139,8	186,38	180,25
Середня ціна експортної продукції	євро/м ³	138,9	104,16	129,58
Загальні витрати на виробництво експортної продукції	грн./м ³	2079,4	2390,2	2550,6
Витрати на експорт	грн./м ³	347,9	396,2	377,8
Сумарні експортні витрати на виробництво та реалізацію продукції	грн./м ³	2427,3	2786,4	2928,4
Валютний курс	грн./євро	29,3	32,14	31,7
Економічна ефективність експорту	грн./грн	1,68	1,20	1,40
Валютна ефективність експорту	євро/грн	0,40	0,26	0,34
Ефект від експорту	тис.грн.	1654,28	1004,55	1640,52
Рентабельність експорту	%	167,7	120,1	140,27

Джерело: розраховано авторкою за даними Ф. І-ЗЕД та внутрішньою інформацією підприємства

Отримані дані засвідчують, що загальна ефективність експортної діяльності за 2019-2021 рр. на досліджуваному підприємстві дещо погіршилась. Доходи від експорту зросли на 40,45 тис. євро головним чином за рахунок збільшення обсягів продажу на 385 м³. Проте поряд з цим відбувається зменшення середніх реалізаційних цін на 9,32 євро/м³. Поряд з цим спостерігається зростання

сукупних витрат на експорт продукції на 501,1 грн/м³. Суттєвий вплив на економічний ефект експортної діяльності вплинула суттєва зміна валютного курсу. Так, за 2019-2021рр. курс євро до гривні зріс на 2,4 грн/євро. Все це мало негативний вплив на ефективність експортної діяльності, яка знизилась в порівнянні з 2019 роком на 13,76 тис. грн. Незважаючи на те, що рентабельність експортної діяльності за досліджуваний період зменшилась, все одно вона знаходиться на дуже високому рівні, а тому це підтверджує той акт, що лісогосподарська галузь є дуже привабливою для іноземних покупців і треба її надалі активно розвивати.

Кожна компанія має певну операційну стратегію, при цьому у більшості компаній вона формується підсвідомо та не обґрунтовується належним чином. Корпоративні лідери приймають рішення про майбутні дії, навіть якщо вони суперечать існуючим стратегіям, і витрачають час і гроші на боротьбу зі своїми помилками замість того, щоб використовувати методи та методи стратегічного аналізу та управління.

Для кращого аналізу експортної діяльності підприємства було проведено аналіз SPACE. У цій методиці використовуються чотири основні групи критеріїв оцінки діяльності компанії. Конкурентоспроможність компанії та її становище у певній ніші, привабливість галузі, в якій вона працює, та стабільність ринку, на якому вона працює. Це дозволяє оцінити діяльність підприємства з точки зору економічної життєздатності (фінансова міцність), екологічної стабільності (зовнішні умови ведення бізнесу), конкурентної переваги та галузевої привабливості. Кожен фактор описується низкою показників (табл. 3.2), які розраховуються для підприємства та оцінюються за 5-бальною шкалою.

Виходячи з отриманих результатів, можна побачити, що стратегія, рекомендована для лісогосподарських підприємств, є конкурентною. Ця позиція втілює привабливу галузь у відносно нестабільному середовищі. Тому напрямком подальшої діяльності буде вивчення шляхів його розвитку, особливо експортної діяльності, а також експорту шляхом пошуку нових сфер діяльності, шляхів

збільшення виробництва та реалізації нової продукції та розширення каналів збуту можливостей для лісопродукції.

Таблиця 3.2 - Матриця SPACE-аналізу підприємства

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) "фінансова сила" (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	1	0,4	0,4	Сировинна база	5	0,4	2,0
Фінансова незалежність	5	0,3	1,5	Потенціал ринку та його перспективи	4	0,4	1,6
Ліквідність	2	0,3	0,6	Інфляція	4	0,2	0,8
Всього:	8	1,0	2,5	Всього:	13	1,0	4,4
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	1	0,2	0,2	Розміри ринку	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	1	0,5	0,2	Рівень конкуренції	4	0,3	1,2
Якість продукції	5	0,3	1,5	Прибутковість	4	0,4	1,6
Всього:	7	1,0	2,2	Всього:	12	1,0	4,0

Джерело: розраховано авторкою за даними Ф. 1-ЗЕД та внутрішньою інформацією підприємства

$$X = IS - CA = 4,0 - 2,2 = 1,8$$

$$Y = FS - ES = 2,5 - 4,4 = -1,9$$

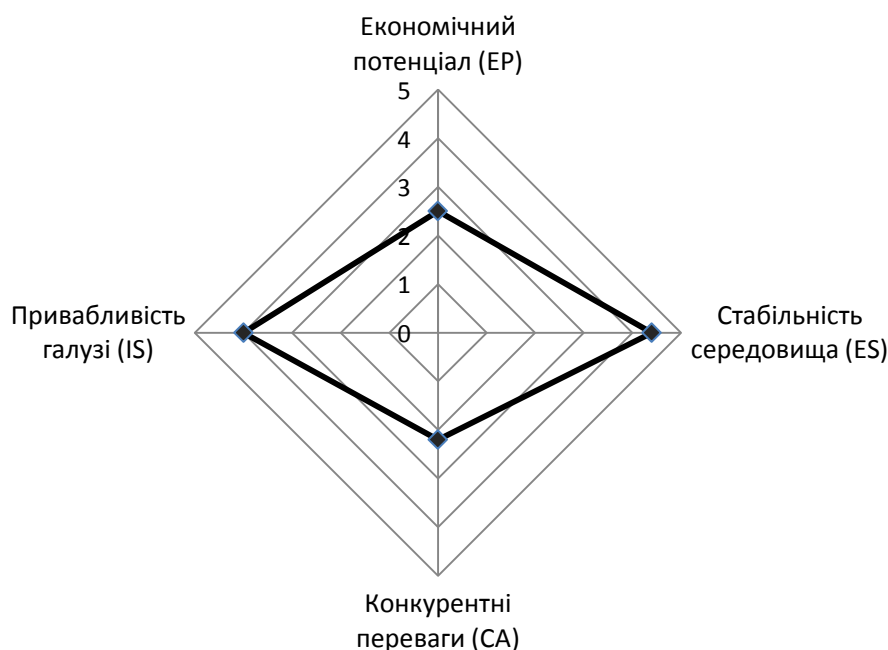


Рисунок 3.1 - Вектор рекомендованої стратегії компанії методом аналізу SPACE

Джерело: побудовано авторкою

Розрахунок показника експортоспроможності підприємств проведено за методикою О. А. Шестакової [31] подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Оцінка розвитку експортного потенціалу підприємства

№ з/п	Показник	2021 рік	1 рівень	2 рівень	3 рівень
1. Масштабність розвитку експортного потенціалу					
1.	Темпи зростання прибутку від експорту, %	8,4	25	20-25	<20
2.	Темпи зростання обсягів експорту, %	38,2	20	15-20	<15
3.	Темпи зростання оборотних активів, %	31,2	15	10-15	<10
4.	Темпи зростання вартості активів, %	15,0	10	8-10	<8
5.	Темпи зростання вартості основних засобів, %	16,2	8	6-8	<6
6.	Темпи зростання витрат на експорт, %	5,1	5	5-6	>6
7.	Темпи зростання чисельності працівників підприємства, %	0,7	4-5	5-6	>6
2. Якість розвитку ЕЕП					
1.	Темпи зростання рентабельності експорту, %	-23,1	30	25-30	<20
2.	Темпи зростання коефіцієнта накопиченої амортизації, %	8,5	>15	10-12	<10

Джерело: розраховано авторкою за методикою [31]

Більшість значень цих метрик потрапляють до третього рівня оптимальності. Звідси можна дійти невтішного висновку, що рівень розвитку експортного потенціалу підприємства досить низький. Нерівність було отримано з урахуванням розрахункових показників діяльності підприємства. Це гарантує, що вона відповідає умовам золотого правила адаптованої економіки.

Оскільки отримана модель не містить умови паритету для оцінки рівня експортного потенціалу, можна дійти невтішного висновку про низький рівень розвитку експортного потенціалу. Це свідчить про те, що компанії необхідно вдосконалювати свою експортну діяльність та розвивати експортний потенціал.

Експортний потенціал економіки за методикою Т.В. Ус [32] оцінювали за показниками, що характеризують різні сфери їхньої діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Показники оцінювання формування експортного потенціалу

Сфера діяльності	Показники	2019р.	2021р.
Виробнича	Фондовіддача, грн.	8,2	14,7
	Фондоозброєність, тис. грн.	32,5	32,72
	Рентабельність продажів, %	22,3	33,6
	Рентабельність активів, %	0,9	12,5
	Продуктивність праці, тис. грн.	267,04	481,16
Фінансова	Коефіцієнт фінансового ризику	0,782	0,721
	Коефіцієнт покриття	0,862	1,071
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,231	0,242
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,028	0,023
	Коефіцієнт автономії	0,561	0,581
	Коефіцієнт залежності	1,787	1,721
Управління персоналом	Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,8	3,2
	Коефіцієнт стабільності персоналу, %	95,4	96,7
	Частка адміністративних витрат у виручці від реалізації продукції, %	10,6	15,3
Експортна	Частка експортної продукції в загальному обсязі реалізації, %	11,9	9,4
	Частка експортної продукції в загальному обсязі виробництва, %	11,6	8,7

Джерело: розраховано авторкою за методикою [32]

Аналіз цих показників показує, що виробнича галузь підприємства перебуває на належному рівні. Показники продуктивності праці, рентабельності активів та продажу зростають, а рентабельність продажів та рентабельність активів знижуються.

Фінансовий сектор також може бути оцінений дуже високо, оскільки він забезпечує більший охоплення, автономію та швидшу ліквідність, а також знижує коефіцієнт фінансового ризику та залежності. Це плюс для бізнесу.

У зв'язку з плинністю кадрів, що збільшується, область управління людськими ресурсами в компаніях можна оцінити на середньому рівні. При цьому 94% співробітників компанії мають досвід роботи понад 3 роки, що підвищує фактор стабільності. Асортимент експорту було оцінено на нижчому рівні через зниження частки експортної продукції у загальному обсязі продажів та загальному обсязі виробництва. Це негативний фактор, пов'язаний із зниженням обсягів експорту. Оцінюючи експортну сферу діяльності підприємства,

констатуємо, що експортний потенціал цього підприємства перебуває на посередньому рівні.

Щорічно за допомогою методики оцінки експортного потенціалу [7], заснованої на оцінці показників рентабельності експортної продукції, рентабельності виробничих фондів та розрахунку частки прибутку від експорту до загального прибутку фірми було визначено показники рівня експортного потенціалу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Критерії для оцінювання експортного потенціалу лісогосподарського підприємства

Показники	Експертна оцінка показника*	2019	2020	2021	2021р. до 2019р.
Рентабельність експортної продукції, %	5	166,0	115,1	142,93	-23,07
Рентабельність виробничих активів, %	3	2,0	3,0	27,6	+25,6
Частка прибутку від експорту в загальному прибутку, %	2	11,9	16,3	9,4	-2,5

* Примітка: експертну оцінку значущості показника взято на підставі [30]
Джерело: розраховано авторкою за методикою [32]

Отримані розрахунки свідчать про достатньо високий рівень рентабельності виробничих активів підприємства за 2019-2021рр. Ща стосується рентабельності експортної продукції вона знаходиться на високому рівні, однак дещо скоротилася в порівнянні з 2019р. Також негативну динаміку має показник частки прибутку від експорту, що скоротився на 2,5 п.в.

Рівень експортного потенціалу за 2019-2021 рр. становитиме:

$$EP_{2019} = \sqrt{5 \cdot (1 - 1,66)^2 + 3 \cdot (1 - 0,02)^2 + 2 \cdot (1 - 0,11)^2} = 2,57$$

$$EP_{2020} = \sqrt{5 \cdot (1 - 1,15)^2 + 3 \cdot (1 - 0,03)^2 + 2 \cdot (1 - 0,16)^2} = 2,08$$

$$EP_{2021} = \sqrt{5 \cdot (1 - 1,42)^2 + 3 \cdot (1 - 0,27)^2 + 2 \cdot (1 - 0,09)^2} = 2,02$$

Зниження цього коефіцієнта свідчить, що лісогосподарському підприємству слід приділяти більше уваги подальшому розвитку експортної діяльності. Отримані значення чинників лише підтверджують, що досліджуваному

підприємству необхідно повною мірою використовувати свій експортний потенціал. Тому компанія має розвивати цю діяльність. Це сприятиме покращенню фінансових показників, які дещо знизилися порівняно з минулим роком, і, безумовно, підвищить рентабельність продажів лісопродукції та конкурентоспроможність компанії на зовнішньому ринку.

3.2 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства завдяки цифровим технологіям

Глобалізація економіки ставить перед бізнесом кожної країни завдання якнайшвидшого впровадження інноваційних технологій. І лісова галузь не є винятком. На жаль, вона відстала від більшості галузей у використанні цих технологій. Але штучний інтелект і цифрові технології поступово знаходять своє застосування на промислових підприємствах галузі.

Лісова промисловість відіграє важливу роль у економіці та суттєво впливає на рівень життя та навколишнє середовище. Зі швидким розвитком цифрових технологій лісова промисловість перетворюється на традиційно від'єднані системи виробництва, логістики, системи прийняття рішень і послуг для пов'язаної та більш інтелектуальної індустріалізації. Це революціонізує галузь у напрямку до індустрії нового покоління, відомої як Industry 4.0 (Промисловість 4.0).

Окрім економічного внеску, лісова промисловість також здійснює значний внесок у екологічне, соціальне та екологічне благополуччя, що має важливе значення для сталого розвитку регіону. Лісова промисловість традиційно розглядалася як малотехнологічна та низьковартісна промисловість. Вона значною мірою включала ручну працю з використанням ланцюгових пил і звичайних машин для заготівлі, обробки та транспортування деревини з лісових ділянок на переробні підприємства, а також на внутрішні та міжнародні ринки.

Незважаючи на те, що цей традиційний підхід до роботи в лісі трансформується з роками завдяки новим технологіям, новим підходам до

управління, новим бізнес-моделям і вдосконаленим системам підтримки прийняття рішень, загалом ці перетворення відбуваються досить повільно. Використання інформаційно-комунікаційних технологій лісовими господарствами обмежене. Застосування автоматизації, оцифровування та дистанційного керування машинами певним чином лякає. Ймовірно, такий повільний прогрес може бути зумовлений кількома причинами. По-перше, лісові ресурси є державною власністю. Управлінці державних лісів, як правило, відносно консервативні у стилі господарювання. Їм важливо збалансувати комерційну вигоду з соціальними та екологічними міркуваннями. По-друге, більшість лісів знаходяться у віддалених районах, де зазвичай не вистачає технологічного досвіду та кваліфікованого персоналу. По-третє, лісові роботи, як правило, передані дрібним підрядникам, які мають обмежені ресурси для значних технологічних змін. По-четверте, незважаючи на те, що на ринку доступно багато цифрових технологій, досить незначний відсоток їх застосовується саме в лісовій сфері. У міру того, як глобальні промислові підприємства просуваються до прийняття концепції Промисловість 4.0 і отримують переваги від її впровадження різними темпами, лісова промисловість як частина глобального ланцюжка поставок має слідувати цим тенденціям.

Лісову промисловість можна загалом розглядати як низку видів господарської діяльності від управління лісами до розповсюдження лісової продукції на ринки та, для деяких продуктів, відшкодування за валоризацію в кінці терміну їх корисного використання. Ця діяльність формує ланцюжок постачання лісової промисловості, який постачає деревину та біомасу в різні сектори виробництва лісової продукції, такі як пиломатеріали, целюлозно-паперова промисловість, вироби з деревини та біоенергетика, щоб задовольнити широкий спектр потреб ринку (рис. 3.2). Перехід до Промисловість 4.0 – це не просто питання оцифрування та автоматизації, і його не може досягти одне підприємство або один гравець ланцюжку поставок. Щоб лісова промисловість стала повною мірою пов'язаною та інтегрованою, просуваючись до Промисловість 4.0, потрібна зміна ланцюгу поставок Лісове господарство 4.0.

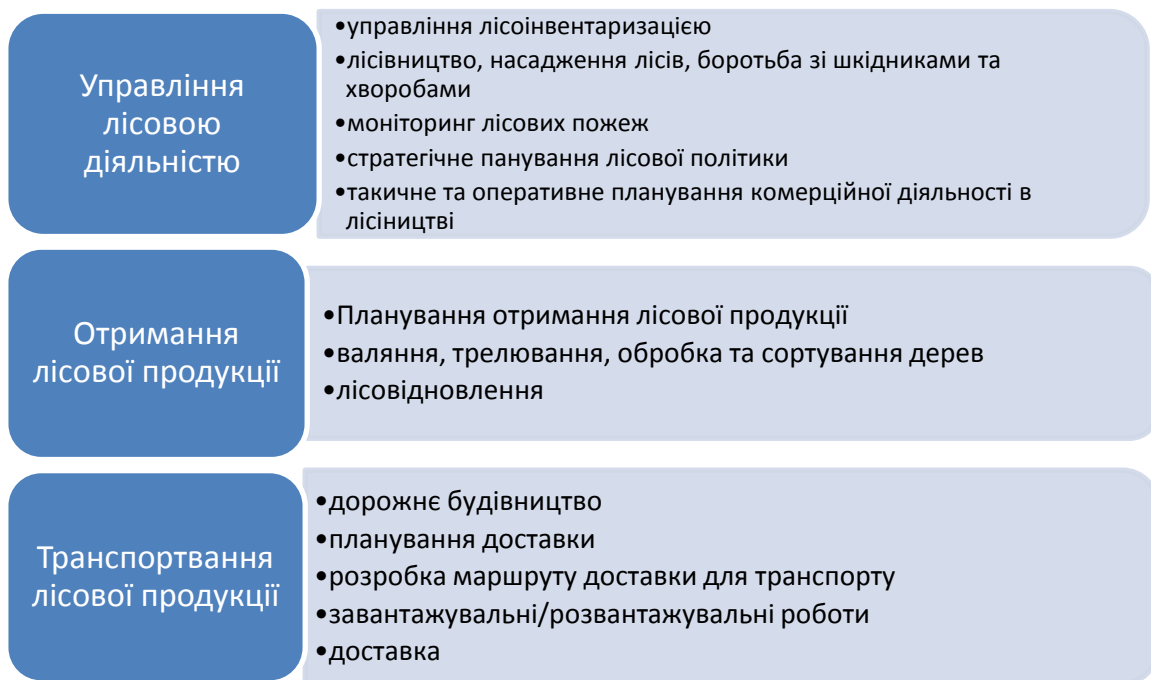


Рисунок 3.2 - Основні види діяльності в лісовому господарстві

Джерело: складено на основі [1]

Іншими словами, це наголос на наскрізній оцифровці всіх фізичних активів ланцюга поставок лісу, щоб стати цифровим зв'язком та операційно інтегрованими з постачальниками, клієнтами та партнерами в цифрову екосистему.

Кінцевою метою модернізації ланцюга постачання лісу є підвищення конкурентоспроможності лісової промисловості за рахунок підвищення ефективності та зниження операційних витрат у частині закупівлі лісу. Щоб стати Лісове господарство 4.0, необхідно створити високопродуктивну інформаційну та комунікаційну мережеву інфраструктуру, таку як бездротові мережі, платформи великих даних і систему хмарних обчислень. Мобільні пристрої, Інтернет, інші цифрові сенсорні пристрої, об'єкти, машини та транспортні засоби, а також технології визначення місцезнаходження повинні широко використовуватися кожним суб'єктом господарювання в усьому ланцюгу постачання лісу. Необхідно розробити та розгорнути нові бізнес-моделі, бізнес-аналітику в реальному часі, вдосконалені DSS та штучний інтелект. Нові технології необхідно розгортати по всьому ланцюгу постачання скоординованим і стандартизованим способом.

Щоб охопити це розширене визначення прийняття концепції Лісове господарство 4.0 у контексті ланцюга поставок лісу, на рис 3.3 наведено концептуальну структуру «Лісове господарство 4.0». Зокрема, концепція структурована в чотирьох областях:

- цифрові технології, пов'язані з оцифруванням кожної бізнес-діяльності в лісовому господарстві;
- мережева інфраструктура, яка створює основу для високошвидкісної передачі даних та потоків інформації всередині та між суб'єктами ланцюга поставок лісу;
- інтелектуальна система наступного покоління, що підтримує операції GPS у ланцюзі поставок лісу;
- цифрова екосистема колаборативного ланцюга постачання лісів.

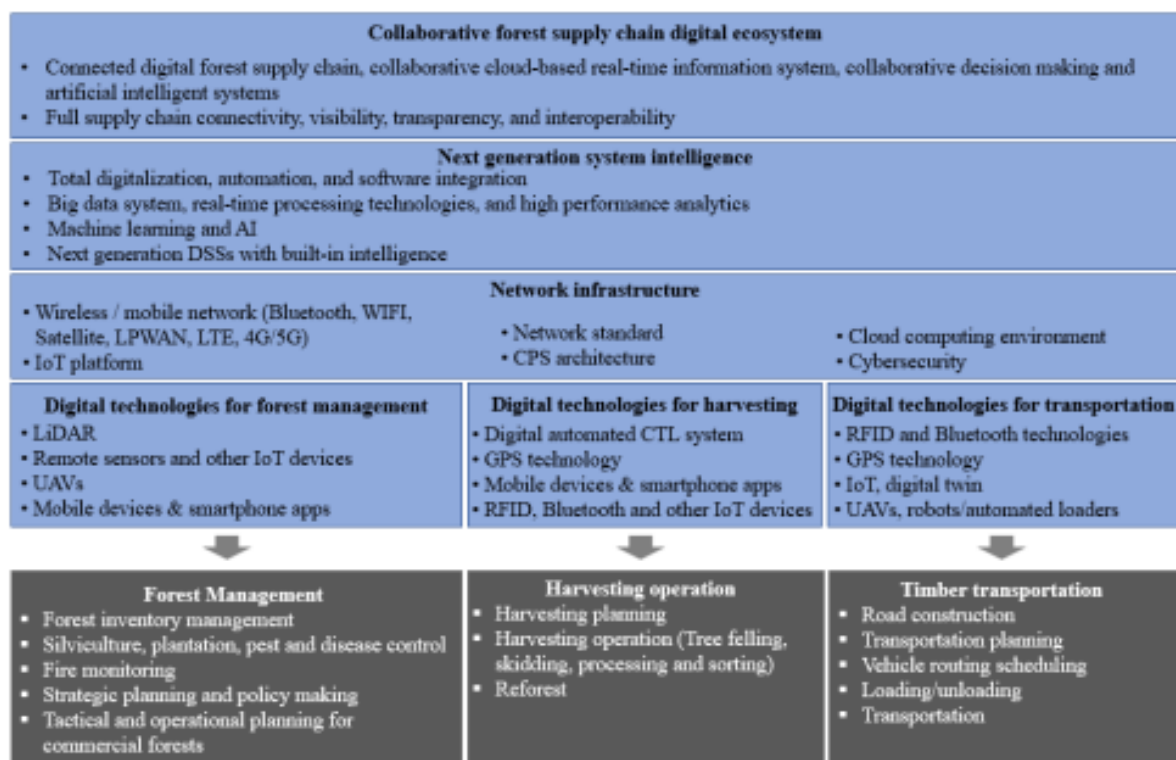


Рисунок 3.3 - Концептуальна основа «Лісове господарство 4.0»

Джерело: [1]

Однією з важливих характеристик Лісове господарство 4.0 є розумне лісове господарство, що забезпечується повною цифровізацією управління лісами,

лісозаготівельними операціями та логістикою транспортування деревини вздовж ланцюга постачання лісу. Ця інтеграція цифрових технологій, автоматизованих систем і програмних рішень дозволяє працювати та приймати так звані розумні рішення.

З нинішнім впровадженням цифрових технологій обсяг даних, отриманих з лісу, є величезним, наприклад, дані інвентаризації лісів, географічні та геологічні дані, дані про лісовий рельєф, водні потоки та дику природу, а також дані про лісове середовище, пожежі та хвороби. Є також оперативні дані, такі як заготівля та відновлення лісу, дані про попит, постачання та транспортування деревини, статистика роботи та використання ресурсів, а також дані про оцінку ризиків, затримки та статистику технологічних аварій. Ці дані можуть бути багатомірними, неоднорідними, складними, неструктурованими та непередбачуваними, що потребує різних інструментів аналізу даних і системних можливостей для їх обробки.

Вертикальна інтеграція — це здатність плавно поєднувати три рівні рішень: стратегічний, тактичний і оперативний. Це особливо складно через різницю в масштабах часового планування та складність бізнес-рішень, на які можуть впливати багато економічних, соціальних, екологічних та екологічних факторів. Горизонтальна інтеграція передбачає наскрізну мережу ланцюга постачання, що керується попитом, від лісу до клієнтів. На даний момент розроблено багато моделей і систем підтримки прийняття рішень у ланцюзі поставок для підтримки вертикальної та горизонтальної інтеграції та координації ланцюгів поставок.

Поточний ланцюг постачання лісу здебільшого характеризується як окремі та відокремлені суб'єкти, які здійснюють свою господарську діяльність через транзакції. Занадто часто компанії працюють незалежно, ґрунтуючись на прогнозах, отриманих на основі історичних даних або інформації від їхніх безпосередніх клієнтів, які згодом залежать від своїх наступних клієнтів. Це призвело до того, що лісові господарства почали працювати на основі викривленої інформації, добре відомого «ефекту бичачого батога», що призвело до багатьох неефективних та високих операційних витрат окремо та колективно

для ланцюга поставок. З передовими цифровими технологіями, мережевою інфраструктурою та розширеним інтелектом DSS ланцюг поставок лісу не може бути по-справжньому пов'язаним, скоординованим і прозорим, якщо всі суб'єкти ланцюга поставок не бажають співпрацювати. Лісове господарство 4.0 вимагає повного рівня співпраці в ланцюжках поставок лісу, щоб розкрити потенціал цифрових технологій, беручи до уваги, що на практиці рівень співпраці деяких організацій може бути нижчим. Таким чином, кожна компанія буде пов'язана та матиме повну видимість потреб і статусу інших.

Перетворення лісової промисловості з поточного стану ділової практики на галузь нового покоління, яка повністю оцифрована, пов'язана та інтегрована, є складним завданням. Існують значні прогалини, які вимагають спільних зусиль уряду, науково-дослідних інститутів, наукових кіл та промислових зацікавлених сторін. Необхідно розробити стратегічні дорожні карти для трансформації галузі, щоб спрямовувати інвестиції бізнесу, навчати кваліфікованих працівників і розробляти стратегії застосування, нові технології та моделі співпраці. З точки зору організації промислова трансформація вимагатиме фундаментальних змін організаційної культури, щоб охопити нові технології та новітні бізнес-моделі.

Окремим питанням для підприємств лісогосподарської галузі є проблема абсолютного забезпечення прозорості та повної об'єктивності результатів проведення торгів лісогосподарської продукцією, недопущення порушень та маніпуляцій, які проявляються в фабрикації чи спотворенні дійсних результатів торгів задля користі певних зацікавлених учасників. Найкращим способом розв'язання зазначеного завдання є використання електронних торгів, які сприятимуть зменшенню рівня суб'єктивності прийняття рішень стосовно визначення найкращих пропозицій протягом здійснення операцій купівлі-продажу лісогосподарської продукції. Однак українська практика здійснення електронних торгів засвідчує, що дійсні процедури їх імплементації не здатні сприяти певним маніпуляціям учасників. Така ситуація не вкушає довіру до власне сутності електронних торгів та біржової торгівлі загалом, та спричиняє значним економічним втратам. Як справедливо зазначає Ілляшенко С.М., особливо це

гостро відчувається під час біржової торгівлі необробленою деревиною, що безпосередньо пов'язано з прогалинами в законодавчо-нормативних документах, які мають регулювати зазначений процес. Через означені проблеми, а також суспільний розголос, що пов'язаний з масштабними зловживаннями та розкраданнями при продажу деревини, надзвичайно актуалізується завдання зміни загальних принципів та вдосконалення системи електронних торгівлі [16].

Грунтуючись на узагальненні наукових розробок та напрацювань підприємством ТОВ Українські торгові електронні системи розроблено електронний майданчик «Електронна торгова система» [13], призначений для забезпечення прозорого проведення електронних торгів з продажу лісгосподарської продукції підприємствами лісового господарства, відповідними управліннями лісового (мисливського) господарства, комунальними лісгосподарськими підприємствами [16].

Загальна сторінка даного сервісу представлена на рис. 3.4.

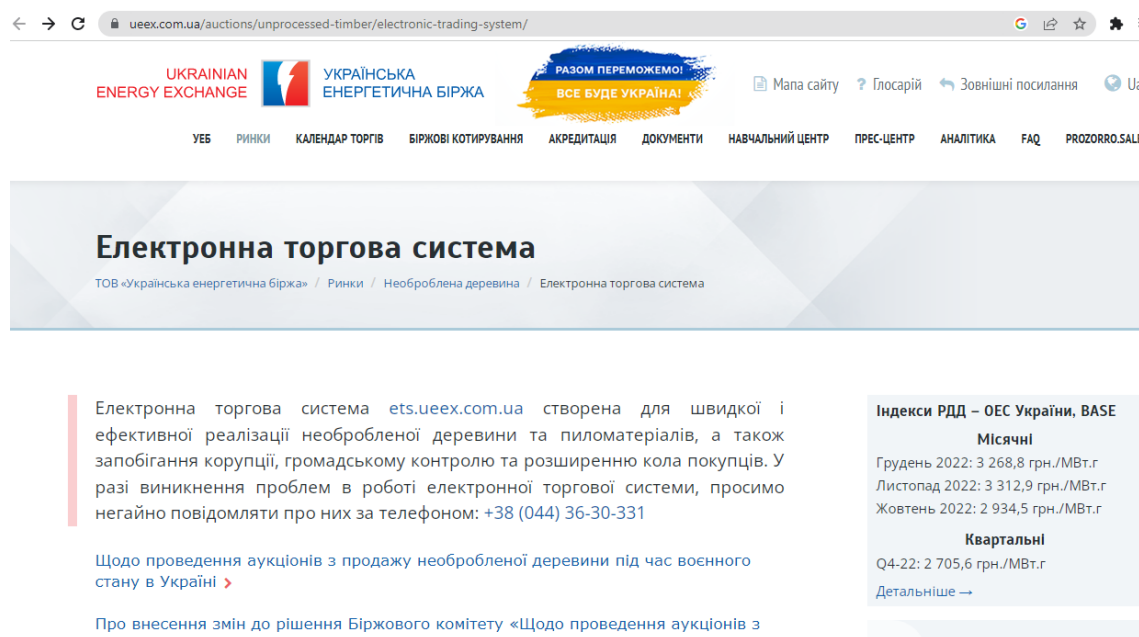


Рисунок 3.4 – Головна сторінка сервісу біржової торгівлі

Джерело: [13]

Загальна процедура функціонування електронної платформи представлена на рис. 3.5. При цьому прямими стрілками на рисунку зазначено безпосередню участь, а пунктирними опосередковану участь у проведенні електронних торгів.



Рисунок 3.5 – Механізм взаємодії учасників торгів

Джерело: [13]

Що стосується самої системи, то вона представляє програмний комплекс, що включає в себе центральний сервер, термінали відповідних продавців і зацікавлених покупців, які об'єднані в одну повноцінну систему завдяки Інтернет-з'єднанню, та пакет прикладних спеціальних програм, що сприяє ефективній взаємодії учасників аукціону. Складові електронної системи проведення торгів визначені на рис. 3.6.

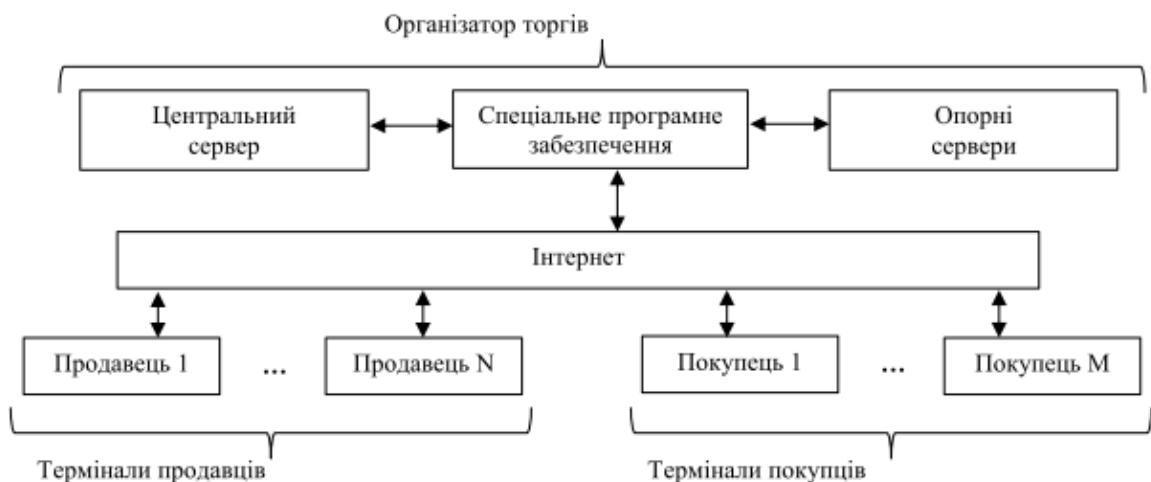


Рисунок 3.6 – Структура програмно-апаратної системи електронних торгів

Джерело: [13]

Деталізація усіх необхідних процедур здійснення торгівельної діяльності на базі майданчика, виконання обов'язкових етапів аукціону, механізм взаємодії усіх учасників, а також визначені регламенти праці організатору аукціону, представлених продавців та зацікавлених покупців наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Характеристика елементів функціонування електронного майданчика для проведення торгів

Характеристика	Сутність
Захист інформації від несанкціонованого втручання	Дозволяє забезпечити захист від маніпуляцій. Базується на технології Blockchain, що реалізується за допомогою програмно-апаратних засобів
Об'єктивність торгів	Досягається шляхом програмного об'єднання в режимі реального часу відомостей продавців щодо наявних пропозицій товарів та запитів покупців (за допомогою центрального сервера з можливістю дублювання критично важливої інформації)
Оперативність керування торгами (в реальному масштабі часу)	Забезпечується шляхом об'єднання в єдину мережу (за допомогою Інтернет і програмно-апаратних блоків) центрального сервера і віддалених терміналів продавців та покупців. Це уможливорює організацію, керування та контроль за торгами їх організаторам, у т.ч. збір, обробку, систематизацію та розміщення в Інтернеті інформації про товарні пропозиції за номенклатурними та географічними ознаками
Обмін інформацією та подача торгових заявок та пропозицій за номенклатурними та/чи географічними ознаками	Здійснюється за допомогою мережі до якої входить центральний сервер та термінали учасників торгів. Робочі місця (термінали) оснащують системою спостереження та участі в торгах в режимі реального часу, системою прийому, обробки, контролю та передачі інформації на головний сервер глобальної мережі
Організація об'єктивних і неупереджених торгів	Учасникам торгів присвоюють ім'я, ідентифікаційний номер або інший ідентифікатор, надають пароль для участі в конкретних торгах. Документообіг є електронним з можливістю використання електронно-цифрового підпису. Ліміту часу, протягом якого відбуваються торги по одній торговій позиції (лоту) задається таймером, завершення торгів позначається цифровим, графічним або звуковим сигналом. Захист результатів торгів від маніпуляцій, оснований на технології Blockchain. Результати торгів оперативно надсилаються на декілька опорних серверів, у разі виникнення сумнівів щодо їх достовірності є можливість перевірки

Джерело: [13, С. 28]

Проте поряд з позитивними властивостями цифрових технологій в лісогосподарській діяльності, все ж таки треба торкнутися й недоліків. Хоча

лісовий сектор апріорі може бути менш вразливим порівняно з іншими чутливими секторами (наприклад, оборона, банківська справа), кібербезпека є, мабуть, однією з найскладніших проблем. Вимоги до широкого впровадження цифрових технологій і високого рівня зв'язку, сумісності та прозорості неминуче викличуть серйозні занепокоєння щодо порушень безпеки, кіберкрадіжки та витоку даних. В даному напрямі зроблено багато технологічних досягнень у розробці апаратного та програмного забезпечення для підвищення безпеки мережі. Приклади включають додаткові заходи безпеки в останніх мережевих розробках, таких як мережеве обладнання 5G. Розробки програмного забезпечення для безпеки включають нові антивіруси, програмки для виявлення шахрайства та антифішинг. Тож безперервні дослідження та розробки для кібербезпеки, як у самій технології, так і у відповідальній поведінці її користувачів, мають вирішальне значення для забезпечення безпечного середовища для всіх суб'єктів лісогосподарської діяльності.

Враховуючи, що ключовим завданням управління є механізм формування та імплементації маркетингового потенціалу підприємства, його управління слід розглядати як систематичний та націлений вплив на цю діяльність.

Дослідивши зарубіжний досвід успішних лісогосподарських компаній варто акцентувати увагу на такому інноваційному інструменті покращення ефективності діяльності підприємств в лісовій галузі як безпілотні літальні апарати (так звані дрони). Це надзвичайно поширений та популярний інструмент в усьому світі, який активно використовується в майже усіх галузях бізнесу, а особливо в сільському та лісовому бізнесі. Головне завдання дронів це забезпечити всі центри відповідальності актуальною та релевантною інформацією, що в кінцевому випадку сприяє максимізації синергетичного ефекту при реалізації маркетингової стратегії господарства.

Використання дронів в лісовому господарстві має безліч переваг, серед яких основними є:

- зниження витрат на оплату праці внаслідок оптимізації чисельності штату;

-посилення контролю за станом лісів та їх використання, процесом рубок та розвантажувально-навантажувальних роботами;

-своєчасно виявляти порушення, які можуть мати місце під час здійснення рубок;

-зниження матеріально-технічних витрат внаслідок спостереження та запобігання лісовим пожежам тощо.

Завдяки використанню дронів забезпечується досягнення як соціального, екологічного, так і економічного ефекту (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Синергетичний ефект від застосування дронів в практиці лісових підприємств

Джерело: [19, С.14]

Застосування в практиці українських лісогосподарських підприємств таких інноваційних інструментів як дрони стане державним та громадським засобом контролю за використанням лісів, дозволяючи вчасно громадськості втручатися у випадку незаконних рубок та мінімізувати кількість порушень в лісогосподарській галузі.

3.3 Оцінка маркетингових заходів з покращення маркетингового потенціалу розвитку підприємства

Маркетингова стратегія — це дорожня карта того, як підприємство розподіляє свої ресурси, ставиться до свого середовища і досягає корпоративних

цілей, щоб створити економічну цінність і зберегти позицію компанії попереду своїх конкурентів. Питання маркетингової стратегії досягло відносної теоретичної зрілості, на відміну від досліджень на зовнішньому ринку. Однак визначення та поняття для обох дослідницьких потоків ґрунтуються на стратегічних дослідженнях. Зокрема, концепції маркетингової стратегії загалом охоплюють елементи комплексу маркетингу, і тому рішення базуються головним чином на продукті, ціні, розподілі та просуванні. Тим не менш, інші важливі аспекти побудови стратегії експортного маркетингу охоплюють не лише аспект пропозиції на ринку, але й географічний дизайн маркетингового ланцюжка створення вартості та аспект конкурентного процесу.

У той час як маркетингові стратегії стають все більш важливими для лісової промисловості, оскільки вона рухається до ринково-орієнтованої філософії, у дослідженні маркетингу лісових товарів наголошується на ширшому погляді, оскільки маркетингова стратегія тісно пов'язана зі стратегією компанії та концептуалізується на основі рішень, прийнятих щодо продукту, клієнта, географічних меж ринку.

Роль розподілу в маркетингу та експорті лісової продукції стає все більш важливою. Канали експорту можна класифікувати як непрямі та прямі. Однак ці два варіанти не виключають один одного. Досвідчені експортери використовують комбінацію внутрішніх та іноземних дистриб'юторів у поєднанні з прямими продажами. Комбіноване використання прямих і непрямих каналів дозволяє фірмам отримувати переваги кожного типу, одночасно збільшуючи охоплення ринку та вплив. В той же час серед експортерів існує позитивний і значний зв'язок в експортних продажах між використанням незалежного дистриб'ютора за кордоном і власним внутрішнім торговим персоналом фірми.

Задля обґрунтування важливості подальшого розвитку міжнародної маркетингової стратегії як необхідної умови забезпечення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства здійснимо кореляційно-регресійний аналіз відповідних показників. Результативним фактором, що описує стратегію міжнародного маркетингу, взято рентабельність діяльності

господарства. Серед чинників, що впливають на ефективність експорту, визначено наступні: величина експорту в розрахунку на 1 працівника, питому вагу експорту в загальному доходів від реалізації лісової продукції. Вихідні дані за відповідні періоди діяльності наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7–Вихідні показники для аналізу

Роки	Рівень рентабельності підприємства, %	Рівень рентабельності експорту, %	Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн.	Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %
2019	0,3	166,0	31,67	11,9
2020	0,4	115,1	45,56	16,3
2021	2,8	142,9	46,58	9,4

Умовні позначення: y – рівень рентабельності підприємства, %;

X_1 – рівень рентабельності експорту, %;

x_2 – обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн;

x_3 – частка експорту в загальному обсязі реалізації, %.

Результати розрахунків встановлюють достовірний прямий зв'язок між рівнем рентабельності господарства та ефективністю експорту, підтверджуючи рівень коефіцієнта кореляції 0,79 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Матриця пар коефіцієнтів кореляції між рівнем рентабельності компанії та факторами, що впливають на цей показник

Показники	Рівень рентабельності підприємства, %	Рівень рентабельності експорту, %	Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн.	Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %
Рівень рентабельності підприємства, %	1			
Рівень рентабельності експорту, %	0,792	1		
Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн.	0,581	0,803	1	
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	0,754	0,670	0,096	1

Отже, виявляється важливий зв'язок між рівнем рентабельності господарської діяльності підприємства та іншими характеристиками його

експортної діяльності. Вищевикладене показує, що рівень розвитку міжнародного маркетингу підприємства суттєво впливає на ефективність його діяльності загалом. Кумулятивний ефект обраних показників експорту рівня прибутковості підприємства було виконано з урахуванням багатомірного регресійного аналізу.

Однак показник експорту на одного працівника та загальний обсяг експорту ґрунтуються на експорті, тому його слід виключити з регресійного аналізу. Вплив експорту у відсотках загального обсягу продажу лісової продукції більше, ніж експорт на одного працівника. Тому як фактори багатфакторної моделі використовувалися рівень рентабельності експорту і частка експорту в загальному обсязі продажів.

Рівняння лінійної багатовимірної регресії для рівня рентабельності, рівня експортної рентабельності та частки експорту в загальному обсязі продажів набувають вигляду:

$$y = -14,95 + 0,490x_1 + 0,546x_3 \quad (3.1)$$

де:

1) Підвищення рівня рентабельності експорту на 1% призводить до підвищення рівня рентабельності економічної діяльності обстеженого підприємства на 0,49%.

2) Збільшення частки експорту в загальному обсязі продажів на 1% підвищує рівень рентабельності економічної діяльності підприємства на 0,546%. Розрахунок модуля еластичності та бета-модуля показаний в таблиці. 3.9.

Таблиця 3.9 - Основні показники впливу закордонної економічної діяльності підприємства на прибутковість лісового бізнесу

Показники	Рентабельність експорту	Частка експорту в загальному обсязі реалізації
Коефіцієнт еластичності	0,078	1,383
β – коефіцієнт	0,038	0,723
Коефіцієнт кореляції	0,741	0,400
Коефіцієнт регресії	0,049	0,546

За даними табл. 3.9 можна стверджувати:

1) збільшення рівня рентабельності експорту на 1 в.п. приведе до зростання рентабельності господарської діяльності на 0,078 в. п.;

2) збільшення частки експорту у загальному обсязі реалізації на 1 в.п. приведе до зростання рентабельності господарської діяльності на 1,38 в. п.;

Узагальнюючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності діяльності підприємства, відзначимо, що найважливіші резерви підвищення ефективності економічних процесів полягають у збільшенні частки експорту у загальному обсязі. Продажі продукції лісогосподарства обґрунтовують потребу у підтвердженні її міжнародної маркетингової стратегії.

Діяльність лісогосподарських підприємств набуває сенсу через призму економіко-суспільних інтересів: для суспільства – гармонійний та сталий розвиток; для держави – рівень соціально-економічного розвитку та поліпшення екологічного стану; для лісогосподарських підприємств – задовольнити інтереси держави і народу; для підприємців – примноження доходу. Тому, враховуючи специфіку лісогосподарських підприємств необхідно «вписування» системи заходів управління лісовими ресурсами у динаміку лісу задля досягнення господарських цілей з найменшим порушенням лісових екосистем.

Формування маркетингової стратегії має стати основою, і одночасно інструментом ефективного та адаптивного розвитку для вирішення перспективних економічних завдань й досягнення соціально-економічної результативності.

ВИСНОВКИ

ДП «Прилуцьке лісове господарство» в лютому 2022 року приєднано ДП «Ніжинський лісгосп». Господарська діяльність лісгоспу спрямована на раціональне та ефективне використання лісових ресурсів. Станом на 01.01.2021 року облікова чисельність працюючих на підприємстві становить 125 чоловік. Організаційна структура лісгоспу складається з семи лісництв, які діляться на 35 майстерські дільниці, нижній склад. Система ведення лісового господарства в досліджуваному підприємстві повністю приведена у відповідність до міжнародних вимог щодо управління лісами та лісокористуванням на засадах сталого розвитку.

Розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства доводить, що діяльність підприємства є рентабельною, виробництво продукції є прибутковим, доцільним та обґрунтованим. Проте підприємству необхідно вжити термінових заходів щодо оптимізації витрат. Що стосується рентабельності підприємства, то за 2019-2021рр. вона має тенденцію до зростання з 0,3% в 2019р. до 2,8% в 2021р. Причиною цього стали випереджаючі темпи зростання доходів у порівнянні з витратами. Так, чистий прибуток за цей період зріс більш ніж в 15 раз, а собівартість реалізованої продукції на 66%.

Доведено, що підприємство спеціалізується на виробництві пиломатеріалів, і саме реалізація цього вид продукції генерує підприємству найбільший обсяг прибутку. Головним чином це спричинено високою якістю та невеликою ціною у порівнянні з цінами конкуруючих підприємств та особливо з міжнародними лісогоподрькими підприємствами. Основними споживачами лісової продукції є державні підприємства (агрофірми, державні промислові підприємства) та приватні підприємства (промислові підприємства, будівельні підприємства, фермерські господарства населення). Що стосується розподілу, то споживачі продукції підприємства зосереджені в Чернігівській області та Латвії, Литви, Нідерландів тощо. Підприємство не досить активно використовує весь

комплекс маркетингових комнікацій. Зокрм, основним видом стимулювання є оголошення на офіційному сайті, надання рекламних оголошень в друкованих виданнях, участь в фахових виставках.

Зазначено, що підприємство активно співпрацює з іноземними покупцями, обсяг реалізації продукції яким демонструє позитивну динаміку до зростання. Так, найбільшими закордонними покупцями підприємства в 2021р. були підприємства з Литви, до яких було відвантажено 86,7% від усього обсягу експорту. Значно менша частка підприємств з Латвії, Нідерландів та Туреччини, до яких було реалізовано 1,7%, 9,5% та 1,7% обсягу експорту відповідно.

Визначено, що основними перевагами досліджуваного підприємства є висока якість виготовленої продукції, ефективне співробітництво з постачальниками, покупцями тощо. Проте, діяльність підприємства супроводжується проблемами в пошуку нових каналів збуту, відсутністю маркетингової служби і як наслідок маркетингових досліджень. Тому керівництву слід звернути увагу на врахуванні сильних сторін та можливостей підприємства, щоб уникнути можливих загроз.

Проаналізовано, що за результатами оцінювання привабливості підприємств лісогосподарської галузі, що функціонують в одному регіоні, досліджуване підприємство має вищі бали за рівнем використання програмних засобів та стимулювання збуту. Проте показники, які характеризують частку ринку, забезпечення товарними запасами та рівень використання інновацій знаходяться на досить низькому рівні, тож підприємству варто зосередити увагу саме на покращенні позиції по даними напрямам.

Визначено, що загальна ефективність експортної діяльності за 2019-2021 рр. на досліджуваному підприємстві дещо погіршилась. Доходи від експорту зросли на 40,45 тис. євро головним чином за рахунок збільшення обсягів продажу на 385 м³. Незважаючи на те, що рентабельність експортної діяльності за досліджуваний період зменшилась, все одно вона знаходиться на дуже високому рівні, а тому це підтверджує той акт, що лісогосподарська галузь є дуже привабливою для іноземних покупців і треба її надалі активно розвивати.

Обґрунтовано, що кінцевою метою модернізації ланцюга постачання лісу є підвищення конкурентоспроможності лісової промисловості за рахунок підвищення ефективності та зниження операційних витрат у частині закупівлі лісу. Щоб стати Лісове господарство 4.0, необхідно створити високопродуктивну інформаційну та комунікаційну мережеву інфраструктуру, таку як бездротові мережі, платформи великих даних і систему хмарних обчислень. Необхідно розробити та розгорнути нові бізнес-моделі, бізнес-аналітику в реальному часі, вдосконалени DSS та штучний інтелект.

Доведено, що ключовим завданням управління є механізм формування та імплементації маркетингового потенціалу підприємства, а тому його управління слід розглядати як систематичний та націлений вплив на цю діяльність. Дослідивши зарубіжний досвід успішних лісогосподарських компаній варто акцентувати увагу на такому інноваційному інструменті покращення ефективності діяльності підприємств в лісовій галузі як безпілотні літальні апарати (так звані дрони). Головне завдання дронів це забезпечити всі центри відповідальності актуальною та релевантною інформацією, що в кінцевому випадку сприяє максимізації синергетичного ефекту при реалізації маркетингової стратегії господарства.

Узагальнюючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності діяльності підприємства, визначено, що найважливіші резерви підвищення ефективності економічних процесів полягають у збільшенні частки експорту у загальному обсязі. Продажі продукції лісогосподарства обґрунтовують потребу у підтвердженні її міжнародної маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Yan Feng, Jean-François Audy. Forestry 4.0: a framework for the forest supply chain toward Industry 4.0. *Gestão & Produção*. 2020. 27(4). URL: <https://doi.org/10.1590/0104-530X5677-20> (Дата звернення: 10.08.2022).
2. Omid Hossein Zadeh, Reza Abdi, Marzieh Hajjarian. Sustainability marketing mix for forest products value chains. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*. London, U.K. 2016. PP.1-2.
3. Suhyh D.G. Metodyky ocenky exportnogo potentsiala predpruatiia. *Vestnik nauky*, 2(17). 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodiki-otsenki-eksportnogo-potentsiala-predpriyatiya-rossiyskiy-opyt/viewer> (Дата звернення: 14.09.2022).
4. Taraniuk Leonid, Denys S. Kobyzskyi. Estimation of the marketing potential of industrial enterprises in the period of re-engineering of business processes. *Problems and Perspectives in Management*. 16 (2). 2018. PP. 412-423.
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск №2(76). 2020. С. 137-145.
6. Блага В., Благой В., Хорошилова І. Управління маркетингом в лісовому господарстві з метою вдосконалення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. №21. С. 28-28.
7. Богданович Р.В., Макарова В.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства лісогосподарської галузі. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (23). 2019. С. 227-230.
8. Бойко О.В., Слива Ю.М. Особливості маркетингово-орієнтованого управління лісогосподарським підприємством. *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. №15. С. 23-30.

9. Бубенець І.Г. Чинники розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *TRAEKTORIÁ NAUKI. Electronic scientific journal*. 2016. № 3(8). С. 97-103.
10. Газуда М., Турицька М., Сойма С. Система управління ефективністю лісогосподарського комплексу. *Євроінтеграція України та економічна безпека держави*. Збірник наукових праць. Випуск 1 (26). 2021. С. 138-149.
11. Герасимyak Н. В. Оцінювання системи ресурсного забезпечення збутової діяльності лісогосподарського підприємства та ефективності її функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2017. Том 27. № 3. С. 173-181.
12. Гончар О.І., Поліщук І. І. Синергійний підхід в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. № 3. Ч. 2. (11). 2017. С.29-33.
13. Електронна торгова система. Офіційний сайт. URL: <https://www.ueex.com.ua/auctions/unprocessed-timber/electronic-trading-system/> (Дата звернення: 05.09.2022).
14. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 1 (87). С. 72-82.
15. Івануса А. В. Концептуальні основи побудови маркетингової стратегії лісових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.1. С. 189-192.
16. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Цифрові технології як засіб підвищення ефективності і прозорості біржової торгівлі деревиною. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 4. № 3. 2020. С. 23-33.
17. Карпук А.І., Олексієвець О.М., Миклуш Т.С. Забезпечення диверсифікації виробничо-господарської діяльності постійних лісокористувачів в умовах децентралізації: соціальні, екологічні та економічні аспекти. *Агросвіт*. 2021. № 23. С. 25–32.

18. Кичко І.І., Гонта О.І., Музика В.В. Еколого-економічні імперативи розвитку лісового, мисливського, водного господарства в Україні. Інноваційна економіка. №3-4 (87). 2021. С. 79-86.
19. Ксьондз С. В., Підгірна В. С., Сеньовська Я. В. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності економічної діяльності лісових господарств. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 64–70.
20. Макаренко С.С. Декомпозиція стратегічних пріоритетів розвитку лісогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Серія Економіка. Випуск 1 (53). С. 99-107.
21. Олійник О.В., Іваненко В.О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 1 (75). С. 97-103.
22. Орлова-Курилова О.В., Держак Н.О., Сухомлин Л.В., Бачкір І.Г. Моделювання життєвого циклу інноваційного проєкту в умовах трансформації національної економіки: управління маркетинговим потенціалом. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 36–43.
23. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Оцінка ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. Issue21. Part 2 . С. 65-72.
24. Поліщук І.І., Коновал В.В., Середницька Л.П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку: Монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 284 с.
25. Сеньовська Я.В. Використання інноваційних технологій у лісовому господарстві України. *Науковий журнал "ЛЮГОС"*. Мистецтво наукової думки". 2019. № 4. С. 22—25.
26. Токовенко (Харченко) Н.О. Чинники та фактори розвитку маркетингового потенціалу підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики». (19 травня 2022р.) м. Полтава. С. 1155-1158.
27. Харченко Н.О., Катериніна Д.М. Складові управління потенціалом розвитку маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи*

- розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 776-779*
28. Харчук А.В., Дейнега О.В. Управління збутовою діяльністю ДП «Костопільський ЛГ». *Прикладні аспекти інформаційного забезпечення та обґрунтування технічних і управлінських рішень*, 2019. С. 73-75.
 29. Швець М.В., Марков Ф.Ф., Фітисов А.М., Діденко П.В. Аналіз фінансово-господарської діяльності лісогосподарських підприємств в умовах економічної та екологічної нестабільності. *Наукові горизонти*. 2020. № 06 (91). С.92-100.
 30. Юрків Н.М., Корнійчук А.Я. Удосконалення системи оцінювання експортного потенціалу лісогосподарського підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. №31(2). С. 68-74.
 31. Шестакова О.А. Методичні аспекти оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Вісник НТУ*. Харків. 2013. №7, С. 173-181.
 32. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/24.pdf> (Дата звернення: 24. 05.2022).