

# ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

на тему: "Дослідження перспективних напрямків  
розробки маркетингових стратегій розвитку  
зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське  
лісове господарство» Державного спеціалізованого  
господарського підприємства «Ліси України»"

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

студент гр. МЗЕД-61м  
Бондарчук М. Р.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кульчицька Е.А.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

**Рецензент**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Шутка С.Є.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)



## 6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«11» вересня 2023 р.

Науковий керівник

Кульчицька Е.А.

*(підпис)**(прізвище, ініціали)*

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	11.09.23-17.09.23	
2	Розділ 1. Теоретичні засади розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності.	18.09.23-15.10.23	
3	Розділ 2. Фінансово – економічна характеристика діяльності філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» та аналіз її зовнішньоекономічної діяльності.	16.10.23-12.11.23	
4	Розділ 3. Перспективні напрямки розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».	13.11.23-17.12.23	
5	Висновки	18.12.23-31.12.23	
6	Оформлення графічного матеріалу та пояснювальної записки.	1.01.24-7.01.24	

Студент

Бондарчук М. Р.

*(підпис)**(прізвище та ініціали)*

Науковий керівник

Кульчицька Е.А.

*(підпис)**(прізвище та ініціали)*

## АНОТАЦІЯ

Бондарчук М. Р. Дослідження перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Мета магістерської роботи полягає у виявленні перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

**Об'єктом** магістерської роботи є зовнішньоекономічна діяльність Сколівського лісового господарства, а **предметом** – перспективні напрямки розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності Сколівського лісового господарства.

В теоретичній частині магістерської роботи висвітлені теоретичні засади розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності. В другій частині роботи представлена фінансово-економічна характеристика підприємства та аналіз його зовнішньоекономічної діяльності. У третій частині проаналізовані перспективні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності та розроблено заходи щодо їх реалізації.

Пояснювальна записка магістерської роботи складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Пояснювальна записка має обсяг 48 сторінок і включає 26 таблиць, 5 рисунків та список 49 використаного джерела.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, маркетингові стратегії, інструменти інтернет-маркетингу, експорт, міжнародний туризм, недеревна продукція лісу, оброблені лісоматеріали.

## ABSTRACT

Bondarchuk M.R. Prospective directions for the marketing strategies development within foreign economic activity of "Skole Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine"

The aim of the master's thesis is to identify prospective directions for the development within foreign economic activity of "Skole Forestry" branch of the SE "Forests of Ukraine".

The object of the master's thesis is the foreign economic activity of the Skoliv Forestry, and the subject is prospective directions for the development of marketing strategies for the development of the foreign economic activity of the Skoliv Forestry.

In the theoretical part of the master's thesis, the theoretical principles of the development of marketing strategies for the development of foreign economic activity are highlighted. The second part of the work presents the financial and economic characteristics of the enterprise and the analysis of its foreign economic activity. In the third part, prospective directions for the development of foreign economic activity are analyzed and measures for their implementation are developed.

The Explanatory note consists of 48 pages. The amount of informational sources used in the bachelor work is 49 sources. The work contains 5 figures and 26 tables.

**Key words:** foreign economic activity, marketing strategies, internet-marketing tools, export, international tourism, non-timber forest products, saw timber.

## ЗМІСТ

<b>ВСПУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Суть поняття "маркетингова стратегія" та етапи розробки маркетингових стратегій.....	10
1.2. Методи вибору маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ» ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Історія створення та загальна характеристика Сколівського лісового господарства.....	16
2.2. Організаційна структура управління лісовим господарством та його зовнішньоекономічною діяльністю.....	18
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Сколівського лісового господарства.....	21
2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	25
2.4.1. Аналіз динаміки експортних поставок та виконання контрактних зобов'язань .....	25
2.4.2. Динаміка товарної та географічної структури експорту .....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ».....</b>	<b>32</b>

3.1. Визначення перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства на основі SWOT – аналізу та матриці Ансоффа.....	32
3.2. Заходи з реалізації запропонованих стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	37
<b>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>45</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В умовах ринкової економіки успіх будь-якого підприємства знаходиться в безпосередній залежності від здійснення ефективного планування його розвитку, а також від вірно обраної стратегії. Загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках викликає необхідність застосування усіх можливостей та інструментів маркетингу для досягнення успіху підприємствами при проведенні зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

*Мета* магістерської роботи полягає у виявленні перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

вивчити теоретичні засади розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

провести фінансово-економічний аналіз філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»;

провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства;

провести SWOT-аналіз ЗЕД Сколівського лісового господарства;

проаналізувати перспективні напрямки розробки маркетингових стратегій та відобразити їх на матриці Ансоффа;

проаналізувати можливості застосування інструментів Інтернет-маркетингу для розвитку проаналізованих напрямків розвитку ЗЕД досліджуваного підприємства.

*Об'єктом* магістерської роботи виступає зовнішньоекономічна діяльність Сколівського лісового господарства, а *предметом* – перспективні напрямки

розробки маркетингових стратегій розвитку ЗЕД Сколівського лісового господарства.

*Джерельна база.* Розробці маркетингових стратегій розвитку ЗЕД підприємств присвячені наукові праці багатьох іноземних та вітчизняних дослідників, серед яких Й. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, С. Гаркавенко, О. Гринекно, Т. Пічугіна, С. Ковальчук, А. Панкрухін, І. Багрова, Л. Батченко, В. Власюк, В. Гриньова, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, О. Кириченко, А. Кредісов, Т. Циганкова, Ю. Козак, В. Козик, Л. Ліпич, Ю. Макогон, О. Мельник, А. Мокій, В. Новицький, Л. Стровський, І. Фамінський тощо.

При виконанні магістерської роботи застосовано такі методи та підходи: методи проведення статистичного аналізу – для проведення аналізу фінансової звітності підприємства, результатів його ЗЕД, статистичних даних сайту Trade Map, які використовувались для виявлення потенційних ринків збуту оброблених лісоматеріалів та фіточаїв; методи індукції та дедукції – для здійснення узагальнення основних теоретичних положень дослідження та формування висновків і рекомендацій.

*Елементи наукової новизни.* Удосконалено складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності в частині пропозиції застосування ширшого спектру аналітичних підходів для вибору маркетингової стратегії підприємства.

*Практична значущість.* Отримані результати допомогли виявити потенційні ринки збуту оброблених лісоматеріалів та виявити перспективні напрямки розвитку ЗЕД. Розроблені також пропозиції з реалізації запропонованих стратегій розвитку ЗЕД.

*Апробація результатів.* Основні результати дослідження магістерської роботи представлено на 75-й студентській науково-практичній конференції НЛТУ України у доповіді на тему: «Перспективні напрямки розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності на прикладі філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 1.1. Суть поняття "маркетингова стратегія" та етапи розробки маркетингових стратегій

Як у вітчизняній, так і в іноземній науковій літературі немає одностайної думки щодо визначення поняття «маркетингова стратегія». Найбільш розповсюджені визначення поняття "маркетингова стратегія", у тому числі при здійсненні ЗЕД, зазначено у таблиці 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Визначення поняття «маркетингова стратегія»**

Автори	Визначення маркетингового потенціалу
І.О. Бондар	"Маркетингова стратегія підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності - це процес формування та реалізації цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку або його сегменту ринка, та кожному товару, на певний період часу, для здійснення виробничо-комерційної діяльності, у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства" [8, с. 25].
Т.І. Лук'янець	"Стратегія маркетингу – маркетингова логіка, яка забезпечує досягнення ринкових цілей і складається зі спеціальних стратегій щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат" [14, с. 151].
С.С. Гаркавенко	"Програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей" [17, с. 169].

## Продовження табл. 1.1

Автори	Визначення маркетингового потенціалу
Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай	"Стратегія маркетингу – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання" [18, с.154].
О.М. Тімонін, С.С. Олійник	"Стратегія маркетингу – це раціональний, логічно обґрунтований механізм дій, керуючись яким підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання" [21, с. 172].
Ф.Котлер	"Маркетингова стратегія – це загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціювання, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів" [22, с. 79].
Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пірсі	"Маркетингова стратегія полягає у тому, щоб забезпечити відповідність можливостей компанії умовам конкурентного ринку, на яких вона працює, не тільки на даний момент, а й на майбутнє" [23, с. 39].
М. Мак- Дональд	"Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу" [25, с. 172].

Важливо відзначити, що немає універсальної для всіх компаній стратегії для виходу на зовнішні ринки. Але можна виокремити основні етапи розробки маркетингової стратегії розвитку ЗЕД підприємства, які необхідно пройти з метою мінімізації ризиків та підвищення ймовірності отримання успіху (див. рис. 1.1).

Основними складовими розробки маркетингової стратегії розвитку ЗЕД є:

- 1) визначення місії компанії, її стратегічних цілей та завдань, а також їх відношення до цільових ринків;
- 2) проведення аналізу ресурсів, якими володіє компанія і їх відповідність для досягнення поставлених цілей;
- 3) проведення

оцінки стану ринкової кон'юнктури і конкурентного середовища; 4) проведення аналізу умови та впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища [9].

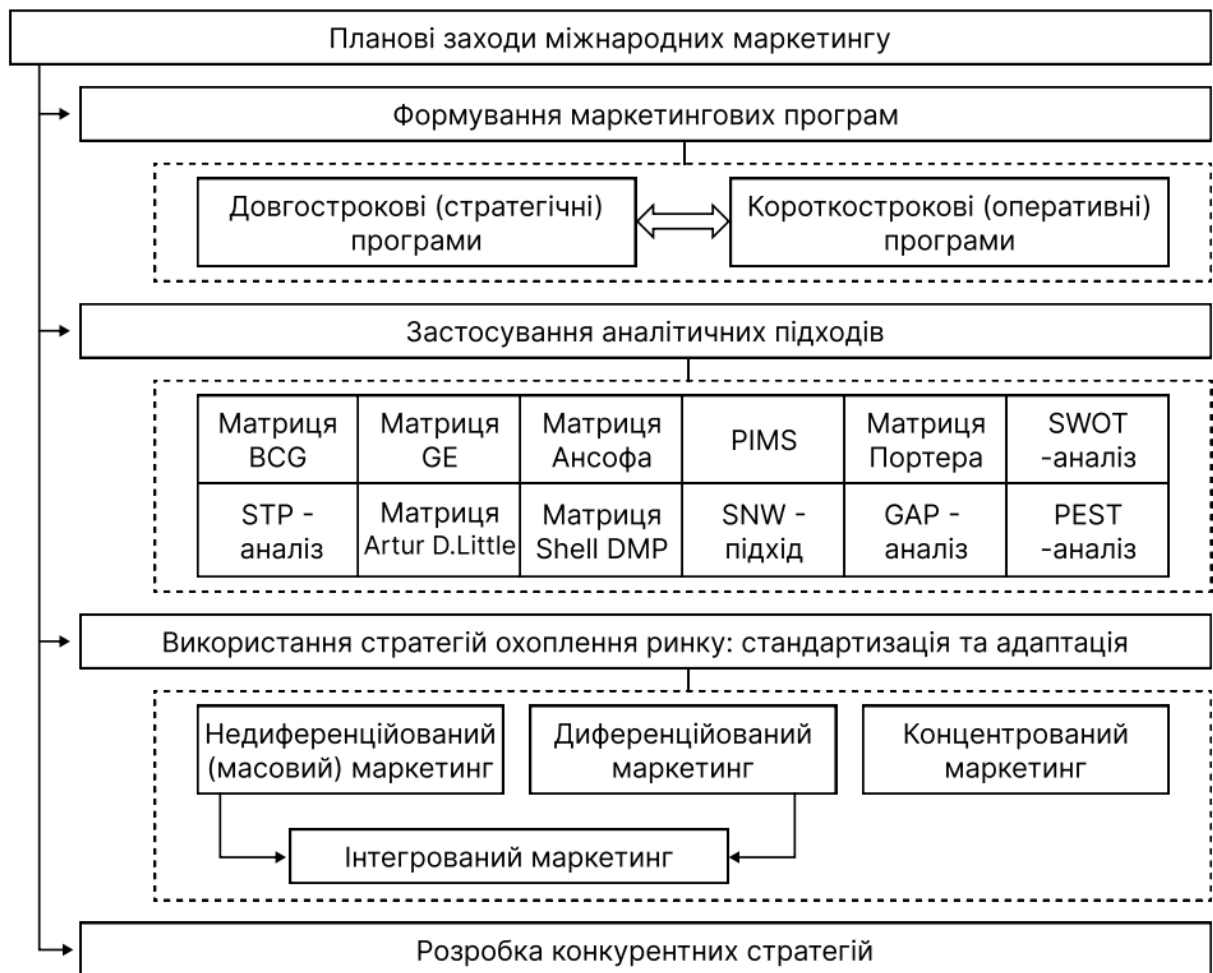
Для розробки ефективної маркетингової стратегії розвитку ЗЕД особливу увагу потрібно звернути на такі аспекти: оцінити потенційний обсяг зовнішніх ринків та перспективи їх росту; дослідити структуру конкуренції на цих ринках та маркетингову інфраструктуру; дослідити вплив факторів макросередовища (політичні, економічні, соціокультурні тощо); забезпечити підприємство кадрами відповідного професійного рівня та якісними джерелами інформації; використовувати існуючі технологічні та цифрові можливості; дослідити транспортну інфраструктуру та налагодити необхідну систему комунікації та зв'язку [12, 13].



**Рис. 1.1. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства**

На рис. 1.2 зазначені ключові елементи планування міжнародної маркетингової діяльності підприємства, які висвітлені в праці [24] та удосконалені автором, додавши ширший перелік аналітичних підходів для вибору маркетингової стратегії підприємства.

С.Д. Супрун та В.М. Стратійчук [24] для розробки маркетингових стратегій пропонують використовувати матрицю BCG, матрицю Мак-Кінсі «Дженерел Електрик» (GE), матрицю Ансофа, діловий комплексний аналіз PIMS та SWOT-аналіз. Вважаємо доцільним до цього переліку аналітичних підходів також додати STP-аналіз, матрицю Artur D. Little, SNW-підхід, GAP-аналіз та PEST-аналіз (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності**

*Джерело: Удосконалено автором на основі праці [24].*

Отже, маркетингова стратегія представляє собою план досягнення поставлених маркетингових цілей. Важливим також є встановлення контролю за результатами впровадження маркетингової стратегії з метою своєчасного впровадження корегуючих заходів.

## **1.2. Методи вибору маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку ЗЕД підприємства представлена у Додатку А.

Особливо популярним методом ситуаційного аналізу при виборі маркетингової стратегії, у тому числі при розвитку ЗЕД, є SWOT-аналіз, який передбачає проведення аналізу сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також аналіз зовнішнього середовища для виявлення існуючих ринкових можливостей та загрозливих факторів.

Проведення SWOT-аналізу дає можливість розробити маркетингові стратегії, які передбачають використання сильних сторін підприємства та існуючих зовнішніх можливостей (розробка SO-стратегії), використання сильних сторін підприємства для уникнення негативного впливу існуючих загроз (розробка ST-стратегії), використання зовнішніх можливостей, щоб перебороти слабкі сторони підприємства (розробка WO-стратегії), а також розробку заходів з подолання існуючих загроз та мінімізації або усунення слабких сторін підприємства (розробка WT-стратегії).

Особливий інтерес для аналізу маркетингових можливостей підприємства та розробки стратегій розвитку підприємства, загалом, та його ЗЕД, зокрема, представляє *матриця можливостей щодо товарів та ринків* (матриця Ансоффа) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Матриця Ансоффа

Ринки \ Товари	Існуючі	Нові
Існуючі	1. Глибше проникнення на ринок	2. Розширення меж ринку (Розвиток ринку)
Нові	3. Розвиток товару	4. Диверсифікація

У табл. 1.3 зазначена основна суть стратегій розвитку ЗЕД підприємства за матрицею Ансоффа.

Таблиця 1.3

## Суть стратегій розвитку ЗЕД підприємства за матрицею Ансоффа

Стратегії	Суть застосування стратегії
<b>1. Глибше проникнення на ринок</b>	Використання існуючого продукту або послуг для збільшення частки на існуючому ринку (завдяки більш активному просуванню, зниженню ціни тощо), тобто на ринку, на якому підприємство вже здійснює свою діяльність. Застосування цієї стратегії є найменш ризикованим, у випадку якщо підприємство має в наявності необхідні для цього ресурси та потужності. Застосування стратегії буде особливо успішним, якщо у конкурентів такі ресурси обмежені або ринок стрімко розвивається. Але розмір ринку не є безмежним, тому підприємство, яке планує розвиватись, має також звернути увагу на вибір інших стратегій.
<b>2. Розширення меж ринку (Розвиток ринку)</b>	Використання існуючого продукту або послуг для виходу на нові ринки збуту, наприклад, іноземні. Ризик при застосуванні цієї стратегії є вищим, оскільки правила гри на нових ринках можуть бути зовсім інші.
<b>3. Розвиток товару</b>	Розробка нових продуктів чи послуг для ринків, на яких підприємство вже працює (тобто для ринків, які є традиційними для підприємства). Застосування такої стратегії найбільш виправдано, коли існуючий продукт чи послуга знаходяться на етапі зрілості чи падіння.
<b>4. Диверсифікація</b>	Пропозиція нових товарів або послуг на нових для підприємства ринках. Застосування такої стратегії є, з одного боку, найбільш ризикованим, а з другого, у разі успіху є одним з шляхів зменшення ризику діяльності підприємства.

Слід також відзначити, що ключовим фактором успіху підприємств при здійсненні ЗЕД є випуск конкурентоздатної на міжнародному ринку продукції.

**РОЗДІЛ 2**

**ФІНАНСОВО – ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФІЛІЇ**  
**«СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО**  
**СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ**  
**УКРАЇНИ»" ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**2.1. Історія створення та загальна характеристика Сколівського лісового господарства**

Історія створення та розвитку філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» відображено у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

**Історія створення та розвитку Сколівського лісового господарства**

<b>Основні дати</b>	<b>Історичні події</b>
1939 рік після возз'єднання Західних областей України з УРСР	Організований Сколівський лісгоспзаг.
1960 рік	На підставі Постанови РМ УРСР від 16 березня 1960 року № 363 і рішення Дрогобицького облвиконкому від 4.03.1959 року № 141 Сколівського лісгоспзагу були передані не продуктивні землі колективних господарств Сколівського району загальною площею 43,0 тис.га. на базі лісового фонду лісгоспзагу згідно наказу Головного управління лісового господарства і лісозаготівель при РМ УРСР від 23.03.1960 року було організовано Сколівський та Славський лісгоспзаги.
1991 рік	Згідно наказу Міністерства лісового господарства України від 31.10.1991 року № 33 Сколівський лісгоспзаг перейменований у Сколівський держлісгосп.

## Продовження таблиці 2.1

Основні дати	Історичні події
1999 рік	Згідно Указу Президента України від 11 лютого 1999 року № 157/99 «Про створення НПП «Сколівські Бескиди» із земель лісового фонду Сколівського держлісгоспу було вилучено і передано НПП «Сколівські Бескиди» 14941 га.
2005 рік	Згідно наказу по держлісгоспу № 128 від 27 травня 2005 року на підставі наказу Державного комітету лісового господарства України № 310 від 28.04.2005 року «Про перейменування Сколівського державного лісогосподарського підприємства і затвердження в новій редакції Статуту» Сколівський держлісгосп перейменований у Державне підприємство «Сколівське лісове господарство» (ДП «Сколівське ЛГ») [41].
4 листопада 2022 року	ДП «Сколівське лісове господарство» реорганізовано як філія «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України».

Не зважаючи на те, що основна діяльність досліджуваного підприємства полягає у веденні лісового господарства, здійсненні лісозаготівль, підприємство також проводить первинну обробку деревини, виробляє пиломатеріали, займається веденням мисливського господарства, здійснює рекреаційне лісокористування тощо.

Територія лісового господарства знаходиться в басейнах рік Стрий і Опір. На стан лісових насаджень має позитивний вплив відсутність поблизу підприємства промислових та сільськогосподарських установ. Крім того, лісове господарство знаходиться в одному з найбільш лісистих районів області.

## 2.2. Організаційна структура управління лісовим господарством та його зовнішньоекономічною діяльністю

Управління господарством здійснює директор, на якого також покладено функції головного державного інспектора з контролю за станом, використанням, охороною і захистом лісів в зоні проведення діяльності лісового господарства.

Організаційну структуру управління Сколівського лісового господарства зображено на рис. 2.1.

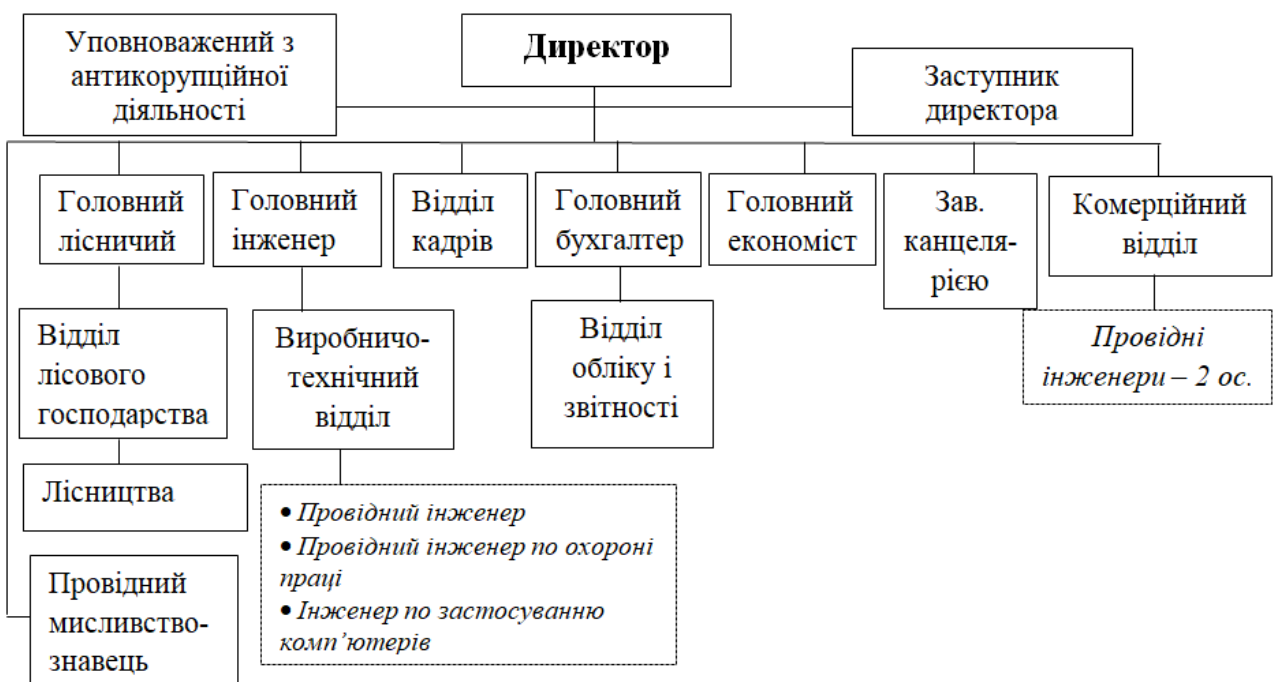


Рис. 2.1. Організаційна структура управління Сколівського ЛГ

Характеристика основних відділів філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Характеристика основних відділів Сколівського лісового господарства

Відділи	Функції та завдання
Відділ лісового господарства	Відділ підпорядковується головному лісничому і займається питаннями функціонування лісгосподарського виробництва: розробляє грошово-матеріальну оцінку лісосіки, складає проекти лісових культур, розробляє і складає проекти щодо охорони і захисту лісів.
Виробничо-технічний відділ	Займається питаннями щодо функціонування лісозаготівельного виробництва: складає сортиментний план вивозки, планує потребу машин та механізмів.
Відділ обліку та звітності	Облік, аналіз і контроль за необоротними активами, за оборотними активами, за правильними і економними витратами ресурсів, за власним капіталом, за мірою праці та її оплати, за довгостроковими зобов'язаннями, за коштами, рахунками та іншими активами, за формуванням заходів і результатів діяльності підприємства і забезпечення наявності первинної документації щодо кожної господарської операції та своєчасної обробки первинних документів, яка б дала змогу в будь який час визначити кількість, термін надходження і витрат сировини та матеріалів, випуск готової продукції та її реалізація і інше.
Головний економіст	Займається глибоким аналізом результатів виробничої діяльності і розробкою на цій основі планів, які забезпечують ефективне виробництво. Готує матеріали для роботи всіх структурних підрозділів. Основними функціями економіста є забезпечити комплексний аналіз всіх видів діяльності держлісгоспу і своєчасну розробку заходів по ефективному використанню трудових і фінансових ресурсів, прискоренню темпів росту продуктивності праці, собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва.

## Продовження табл. 2.2

Відділи	Функції та завдання
Комерційний відділ	Один провідний інженер займається збутом продукції на зовнішні ринки, а другий провідний інженер – збутом продукції на внутрішньому ринку. При збуті продукції підприємство керується чинним законодавством, галузевими нормативними документами, вказівками та розпорядженнями органів, яким воно підпорядковується.
Відділ кадрів	<p>Займається забезпеченням підприємства кваліфікованими працівниками, здійснює контроль за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок, рішень; проводить роботу по вихованню кадрів.</p> <p>Кадрову роботу веде провідний інженер з підготовки кадрів. Він організовує роботу по забезпеченню кадрами підприємства відповідної спеціальності і кваліфікації згідно з планом по праці і заробітній платі. Завдання провідного інженера з підготовки кадрів полягає у забезпеченні держлісгоспу кваліфікованою робочою силою, забезпеченні дотримання принципів відбору кадрів; забезпеченні правильного використання старих досвідчених кадрів та молодих спеціалістів; здійсненні контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок, рішень вищестоящих організацій щодо питань роботи з кадрами; утворенні і вихованні резерву кадрів для висунення на керівні та інженерно-технічні посади, вивченні практичної діяльності керівних спеціалістів, забезпеченні правильної розстановки кадрів; організації роботи по підвищенню ділової кваліфікації керівників та інженерно технічних працівників, організації виробничо-економічного навчання із працівниками; участі у роботі по вихованню кадрів.</p>

## 2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Сколівського лісового господарства

Фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства проведено на основі даних його фінансової звітності за 2019-2022 роки, яка розміщена у додатках.

У таблиці 2.3 представлено результати розрахунку показників використання основних фондів досліджуваного підприємства у динаміці.

**Таблиця 2.3**

### Показники використання основних фондів

Назва показника	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Наявність ОФ на початок року, тис. грн.	48829	51062	50646	54447
Надійшло ОФ, тис. грн.	2233	2594	8170	14399
Вибуло ОФ, тис. грн.	0	3010	4369	2040
Наявність ОФ на кінець року, тис. грн.	51062	50646	54447	66539
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	49946	50854	52547	60493
Знос ОФ, тис. грн.	32928	35586	36222	45412
Коефіцієнт зносу	0,645	0,703	0,665	0,682
Коефіцієнт придатності	0,355	0,297	0,335	0,318
Фондовіддача, грн./грн.	1,24	1,06	1,73	2,05
Фондоомісткість, грн./грн.	0,81	0,94	0,58	0,49
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	249	221	214	213
Фондоозброєність, тис.грн./ос.	200,58	230,11	245,54	284,00
Коефіцієнт оновлення ОФ	0,044	0,051	0,150	0,216
Коефіцієнт вибуття ОФ	0,000	0,059	0,086	0,037

Позитивним є постійне щорічне зростання середньорічної вартості основних фондів, фондоозброєності та коефіцієнта оновлення основних фондів. З 2020 року щорічно також зростає фондовіддача та зменшується фондомісткість, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт зносу у 2020 році дещо зріс, але вже у 2021 році знизився за рахунок оновлення основних фондів та вибуття застарілих основних фондів. Однак у 2022 році коефіцієнт зносу знову зростає.

Результати розрахунку показників використання обігових коштів досліджуваного підприємства у 2019-2022 роках відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники використання обігових коштів Сколівського ЛГ

Показники	Розрахунок показників по роках				Напрямок позитивних змін
	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	2,91	2,77	4,65	5,49	Збільшення
Тривалість одного обороту активів, днів	123,6	129,9	77,4	65,5	Зменшення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	20,8	18,9	30,8	44,7	Збільшення
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	17,3	19,1	11,7	8,0	Зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	33,5	33,2	38,2	77,0	Збільшення
Тривалість одного обороту запасів, днів	10,8	10,9	9,4	4,7	Зменшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	62,0	48,2	85,6	108,9	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,4	6,9	9,2	10,9	Збільшення
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	5,8	7,5	4,2	3,3	Зменшення
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	43,0	52,5	38,9	33,0	Зменшення

У 2020 році спостерігалось незначне погіршення показників використання обігових коштів у порівнянні з 2019 роком, але з 2020 року усі розраховані показники мають позитивну динаміку.

Результати розрахунку показників ліквідності та фінансової стійкості Сколівського ЛГ у 2019-2022 роках відображено у таблиці 2.5. Щоден з розрахованих показників не відповідав нормативним значенням впродовж усього досліджуваного періоду.

Оцінка рівня прибутковості Сколівського ЛГ проведена за допомогою розрахунку показників рентабельності (табл. 2.6). Більшість показників рентабельності у 2019-2022 роках мали позитивну зростаючу динаміку. Тільки рентабельність реалізованої продукції мала спадну динаміку до 2021 року, включно, але вже у 2022 році відбувся суттєвий зріст усіх показників рентабельності.

Таблиця 2.5

### Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) та фінансової стійкості підприємства

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) та фінансової стійкості підприємства

Показники	Розрахунок показників по роках				Напрямок позитивних змін
	2019	2020	2021	2022	
<b>Показники ліквідності (платоспроможності) підприємства</b>					
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	0,37	0,37	0,26	0,23	> 1 збільшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,17	0,17	0,19	0,12	0,6-0,8 збільшення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,11	0,00	0,2-0,35 збільшення
<b>Показники фінансової стійкості підприємства</b>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії або фінансової незалежності)	0,39	0,33	0,30	0,30	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,64	0,49	0,43	0,42	> 1 збільшення
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	2,05	2,30	2,35	< 1 зменшення

Таблиця 2.6

### Динаміка показників рентабельності підприємства, %

Показники	Розрахунок показників по роках				Напрямок позитивних змін
	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність активів	2,1	2,5	3,0	13,5	> 0 збільшення
Рентабельність власного капіталу	5,6	6,9	9,4	45,1	> 0 збільшення
Рентабельність продажу	0,7	0,9	0,6	2,5	> 0 збільшення
Рентабельність реалізованої продукції	2,7	2,0	1,9	3,8	> 0 збільшення

Основні техніко-економічних показники досліджуваного підприємства у 2019-2022 роках представлено також у зведеній таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Зведена таблиця основних техніко-економічних показників

Показники	Одиниці виміру	Роки				Темпи приросту (ланцюгові), %		
		2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Середньоспискова чисельність працівників	осіб	249	221	214	213	-11	-3	0
Фонд оплати праці	тис. грн.	25095	22249	31250	42482	-11	40	36
Середньомісячний дохід 1-го працюючого	грн.	8398,6	8389,5	12169	16621	0	45	37
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	62332	53902	91124	123203	-14	69	35
Обсяги виробництва	тис. грн.	61829	53975	91045	123787	-13	69	36
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	51044	44984	77896	105264	-12	73	35
Адміністративні витрати	тис. грн.	6576	5472	7554,0	8552	-17	38	13
Витрати на збут	тис. грн.	3096,0	2373,0	3954,0	4857	-23	67	23
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції	тис. грн.	60716	52829	89404	118673	-13	69	33
Валовий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	11288	8918	13228	17939	-21	48	36
Чистий прибуток/збиток	тис. грн.	459	486	579,0	3038	6	19	425
Затрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,974	0,980	0,981	0,963	1	0	-2
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,66	2,03	1,92	3,82	-24	-5	98
Коефіцієнт зносу	-	0,645	0,703	0,665	0,682	9	-5	3
Коефіцієнт придатності	-	0,355	0,297	0,335	0,318	-16	13	-5
Коефіцієнт вибуття основних фондів	-	0,000	0,059	0,086	0,037	-	46	-57
Коефіцієнт оновлення основних фондів	-	0,044	0,051	0,150	0,216	17	193	44
Фондовіддача	грн./грн.	1,24	1,06	1,73	2,05	-14	63	18
Фондомісткість	грн./грн.	0,81	0,94	0,58	0,49	17	-39	-15
Фондоозброєність	тис.грн./ос.	200,58	230,11	245,54	284,00	15	7	16
Продуктивність праці	тис.грн./ос.	248,31	244,23	425,44	581,16	-2	74	37
Обсяг реалізації на одного працюючого	тис.грн./ос.	250,33	243,90	425,81	578,42	-3	75	36

Результати фінансово-економічного аналізу підприємства показали, що у 2019-2022 роках позитивним є постійне щорічне зростання середньорічної вартості основних фондів, фондоозброєності та коефіцієнта оновлення основних фондів, зростання середньомісячного доходу одного працюючого та чистого прибутку. З 2020 року щорічно також зростає фондовіддача та

зменшується фондомісткість, зростає чистий дохід від реалізації продукції та зростають обсяги реалізації на одного працюючого, що є позитивною тенденцією. Суттєве покращення багатьох розрахованих показників відбулось у 2022 році. Зокрема, чистий прибуток зріс на 425 %, а рентабельність реалізованої продукції на 98%.

## **2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

### **2.4.1. Аналіз динаміки експортних поставок та виконання контрактних зобов'язань**

У 2019-2022 роках зовнішньоекономічна діяльність Сколівського ЛГ була представлена експортними поставками оброблених лісоматеріалів та дров. У 2019 році досліджуване підприємство також реалізовувало на експорт піддони. У зв'язку з тим, що у звітності досліджуваного господарства обсяги експорту піддонів відзначено в штуках, то для здійснення аналізу динаміки обсягів експорту, його географічної та товарної структури, було переведено обсяги експорту піддонів з штук у кубометри. На один піддон підприємство затрачає 0,046 м<sup>3</sup> деревини. Це означає, що на 10584 піддонів, які підприємство експортувало у 2019 році, було застосовано 486,86 м<sup>3</sup> деревини.

Загальні обсяги реалізації продукції та обсяги експортних поставок у 2019-2022 роках подано у таблиці 2.8.

Якщо у 2020 році відбувся спад як загальних обсягів реалізації, так і експорту, причому і за вартістю і за кубометрами, то у 2021 році спостерігалось зростання. У 2022 році загальні обсяги реалізації продовжили зростати. А обсяги експорту за кубометрами і за вартістю в доларах знизилась, однак обсяги експорту в гривнях дещо зросли через зростання курсу валюти.

Частка обсягів експорту в загальних обсягах реалізації знизилась з 32%; у 2019 році до 20% у 2023 році.

Таблиця 2.8

## Динаміка обсягів реалізації продукції

Показники	2019	2020	2021	2022	Темпи приросту, %		
					2020	2021	2022
Обсяги реалізації продукції, робіт, послуг (без ПДВ), тис. грн.	62332	53902	91124	123203	-14	69	35
Обсяги експорту, тис. грн.	19676,9	13367,0	22935,5	24401,5	-32	72	6
Частка експорту в загальних обсягах реалізації, %	32	25	25	20	-21	0	-20
Обсяги експорту, куб. м	5977,5	4734,0	5023	4350,29	-21	6	-13
Обсяги експорту, тис. дол.	679,6	495,9	840,6	754,48	-27	70	-10
Курс гривні до долара (середній за рік)	28,95	26,96	27,29	32,34	-6,9	1,2	18,53

Результати розрахунку показників динаміки експорту Сколівського ЛГ у 2019-2022 роках також відображено у табл. 2.9 (для проведення розрахунків використано методику, описану у праці [43]).

Таблиця 2.9

## Результати розрахунку показників динаміки експорту Сколівського ЛГ

Назва індексу	2020	2021	2022
Індекс вартості	0,730	1,695	0,898
Індекс ціни	0,452	1,110	0,803
Індекс фізичного обсягу	1,614	1,527	1,117
Індекс кількості	0,792	1,061	0,866
Індекс струтури	0,571	1,046	0,928

У 2020 році обсяги експорту, виражені в доларах, скоротились на 27% у зв'язку із зниженням цін на 55% при зростанні фізичних обсягів експорту на 61%. Зростання фізичних обсягів експорту на 61% пов'язано із скороченням

кількості експорту за кубометрами на 21% та зміною структурою експорту на 43%.

У 2021 році обсяги експорту, виражені в доларах, збільшились на 69,5% у зв'язку із збільшенням цін на 11% при зростанні фізичних обсягів експорту на 52,7%. Зростання фізичних обсягів експорту на 52,7% пов'язано із збільшенням кількості експорту за кубометрами на 6% та зміною структурою експорту на 4,6%.

У 2022 році обсяги експорту, виражені в доларах, скоротились на 10,2% у зв'язку із зниженням цін на 9,7% при зростанні фізичних обсягів експорту на 11,7%. Зростання фізичних обсягів експорту на 11,7% відбулось не дивлячись на зниження обсягів експорту за кубометрами на 13,4% у зв'язку із зміною структурою експорту на 4,6%.

Індекс структури у 2020 та 2022 роках був меншим 1, що говорить про зміну структури експорту за рахунок збільшення частки більш дешевих товарів. А індекс структури у 2021 році був більшим 1, що вказує на збільшення частки більш дорогих товарів.

У таблиці 2.10 представлено динаміку показників виконання контрактних зобов'язань (для проведення розрахунків використано методику, описану у праці [43]).

**Таблиця 2.10**

**Виконання контрактних зобов'язань підприємства по експорту**

Назва коефіцієнта	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	0,918	0,884	0,8230	0,616
Коефіцієнт виконання зобов'язань за фізичним обсягом	0,908	0,872	0,8362	0,690
Коефіцієнт виконання зобов'язань за ціною	1,011	1,014	0,9842	0,893

У 2019 році контракти по експортних поставках було виконано на 91,8%, у 2020 році – на 88,4%, а у 2021 році – на 82,3%, а у 2022 році на 61,6%.

У 2019 році недовиконання контрактів за вартістю було пов'язано із недовиконанням за фізичним обсягом на 9 %, при перевиконанні контрактів за ціною на 1,1%. У 2020 році недовиконання контрактів за вартістю було пов'язано із їх недовиконання за фізичним обсягом на 13 % при перевиконанні контрактів за ціною на 1,4%. У 2021 році недовиконання контрактів за вартістю було пов'язано із їх недовиконання за фізичним обсягом на 16,4% при недовиконанні контрактів за ціною на 1,6%. У 2022 році недовиконання контрактів за вартістю було пов'язано із їх недовиконання за фізичним обсягом на 31% при недовиконанні контрактів за ціною на 10,7%.

Але реальне недовиконання контрактів переважно пов'язано із їх укладанням на декілька років.

#### **2.4.2. Динаміка товарної та географічної структури експорту**

У табл. 2.11 та 2.12 представлена динаміка обсягів експорту за кубометрами та за вартістю у доларах, відповідно, за видами продукції, на основі даних яких у табл. 2.13 відображена динаміка товарної структури експорту у 2019-2022 роках за кубометрами та за вартістю у доларах.

Результати аналізу товарної структури експорту за кубометрами показали, що у 2019 та 2022 роках підприємство найбільше експортувало пиломатеріали обрізні хвойних порід, а у 2020 та 2021 роках – заготовки для піддонів.

В товарній структурі експорту за вартістю в доларах у 2019 та 2021 роках найбільша частка припадала на пиломатеріали обрізні хвойних порід, а у 2020 та 2022 роках – на заготовки для піддонів.

В табл. 2.14 та 2.15 представлена динаміка обсягів експорту у 2019-2022 роках за кубометрами та вартістю у євро, відповідно, на основі даних яких у табл. 2.16 подана динаміка географічної структури експорту Сколівського ЛГ у 2019-2022 роках.

Таблиця 2.11

Динаміка обсягів експорту Сколівського ЛГ за кубометрами у 2019-2022 роках, кбм

Назва лісопродукції	За кубометрами			
	2019	2020	2021	2022
Дрова	1292	1063	780	1073
Пиломатеріали обр. хв. порід	2454	1790	2092	1644
Заготовки для піддонів	1745	1882	2151	1633
Піддон дерев'яний	487	0	0	0
<b>Разом</b>	<b>5978</b>	<b>4734</b>	<b>5023</b>	<b>4350</b>

Таблиця 2.12

Динаміка обсягів експорту Сколівського ЛГ за вартістю у доларах у 2019-2022 роках, дол. США

Назва лісопродукції	За вартістю в доларах			
	2019	2020	2021	2022
Дрова	66235	53946	42269	91491
Пиломатеріали обр. хв. порід	346665	219728	411203	325548
Заготовки для піддонів	213401	222180	387080	337439
Піддон дерев'яний	53344	0	0	0
<b>Разом</b>	<b>679645</b>	<b>495854</b>	<b>840552</b>	<b>754478</b>

Таблиця 2.13

Динаміка товарної структури експорту Сколівського ЛГ, %

Вид продукції	За кубометрами				За вартістю у доларах			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Дрова	21,6	22,4	15,5	24,7	9,7	10,9	5,0	12,1
Пиломатеріали обр. хв. порід	<b>41,1</b>	37,8	41,7	<b>37,8</b>	<b>51,0</b>	44,3	<b>48,9</b>	43,1
Заготовки для піддонів	29,2	<b>39,7</b>	<b>42,8</b>	37,5	31,4	<b>44,8</b>	46,1	<b>44,7</b>
Піддон дерев'яний	8,1	0,0	0,0	0,0	7,8	0,0	0,0	0,0
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Лісове господарство у 2019-2022 роках експортувало свою продукцію на ринки 12-х країн світу. У 2019 році географічну структуру експорту лісового господарства представляло 7 країн, в 2020 році – 6 країн, у 2021 році - 5 країн, а у 2022 році – знову 7 країн. Але географічна структура експорту щороку змінювалась.

Таблиця 2.14

Динаміка обсягів експорту Сколівського ЛГ у розрізі країн, м<sup>3</sup>

Країна	2019	2020	2021	2022
Угорщина	580	0	0	0
Австрія	282	390	323,93	245,22
Молдова	1394	1439	1543,47	1430,51
Словаччина	2491	2393	2598,037	1971,053
Польща	487	75	0	0
Франція	264	283	0	0
Румунія	479	153	0	0
Литва	0	0	421,29	0
Люксембург	0	0	195,92	445,08
Іспанія	0	0	0	68,02
Німеччина	0	0	0	154,13
Латвія	0	0	0	35,04
<b>Разом</b>	<b>5978</b>	<b>4734</b>	<b>5082,65</b>	<b>4349,053</b>

Таблиця 2.15

Динаміка обсягів експорту Сколівського ЛГ у розрізі країн, євро

Країна	2019	2020	2021	2022
Угорщина	76573	0	0	
Австрія	28128	42524	59387,9	50171,9
Молдова	120556	140494	199270,451	260780,157
Словаччина	193040	190586	325738,76	310993,97
Польща	44453	7870	0	0
Франція	11861	12750	0	0
Румунія	58671	18984	0	0
Литва	0	0	68689,09	0
Люксембург	0	0	9150,24	38285,99
Іспанія	0	0	0	17818,0477
Німеччина	0	0	0	21807,99
Латвія	0	0	0	5256
<b>Разом</b>	<b>533282</b>	<b>413209</b>	<b>662236</b>	<b>705114,054</b>

Таблиця 2.16

## Динаміка географічної структури експорту Сколівського ЛГ, %

Вид продукції	За кубометрами				За вартістю в євро			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Угорщина	9,7	0	0		14,4	0	0	
Австрія	4,7	8,2	6,4	5,6	5,3	10,3	9,0	7,1
Молдова	23,3	30,4	30,4	32,9	22,6	34,0	30,1	37,0
Словаччина	<b>41,7</b>	<b>50,5</b>	<b>51,1</b>	<b>45,3</b>	<b>36,2</b>	<b>46,1</b>	<b>49,2</b>	<b>44,1</b>
Польща	8,1	1,6	0,0	0,0	8,3	1,9	0,0	0,0
Франція	4,4	6,0	0,0	0,0	2,2	3,1	0,0	0,0
Румунія	8,0	3,2	0,0	0,0	11,0	4,6	0,0	0,0
Литва	0	0	8,3	0,0	0	0	10,4	0,0
Люксембург	0	0	3,9	10,2	0	0	1,4	5,4
Іспанія				1,6				2,5
Німеччина				3,5				3,1
Латвія				0,8				0,7
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Країнами, в які лісове господарство постачало свою продукцію впродовж усього досліджуваного періоду є Австрія, Молдова та Словаччина. Причому найбільші обсяги експортних поставок припадала на Словаччину як за кубометрами, так і за обсягами в євро впродовж 2019-2022 років.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «СКОЛІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО» ДЕРЖАВНОГО СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЛІСИ УКРАЇНИ»**

### **3.1. Визначення перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства на основі SWOT – аналізу та матриці Ансоффа**

Для визначення перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства проведено SWOT – аналіз його зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.1).

В результаті SWOT – аналізу зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства було досліджено її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості для її розвитку та можливі загрози, як можуть створювати перешкоди.

Враховуючи результати SWOT-аналізу у табл. 3.2 представлено пропозиції комплексу заходів з формування та реалізації стратегій розвитку ЗЕД підприємства.

SO-стратегія включає комплекс заходів з врахуванням сильних сторін підприємства та існуючих можливостей його зовнішнього середовища.

ST-стратегія передбачає розробку комплексу заходів, які спрямовані на мінімізацію або нейтралізацію потенційних зовнішніх загроз завдяки використанню сильних сторін лісового господарства.

WO-стратегія передбачає розробку комплексу заходів з подолання слабких сторін лісового господарства завдяки існуючим можливостям зовнішнього маркетингового середовища.

**Таблиця 3.1**

**SWOT – аналіз зовнішньоекономічної діяльності Сколівського ЛГ**

	<b>S - СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>W - СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<b>Внутрішні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• багаторічний досвід роботи з зарубіжними споживачами;</li> <li>• експлуатаційні ліси в структурі лісового фонду становлять 72% (рис. 3.1);</li> <li>• наявність мисливського угіддя (24 тис. га) (Додаток Д) та рекреаційних об'єктів (рекреаційно-оздоровчі ліси – 2% лісового фонду, природоохоронні – 10%) (рис. 3.1 та Додаток В);</li> <li>• має в своєму господарстві значні експлуатаційні запаси недеревної сировини (ягоди – ожина, чорниця, малина; лікарська сировина – горобина, звіробій, кропива, гриби – білі, опеньки) (Додаток Б);</li> <li>• високий рівень контролю за якістю продукції;</li> <li>• власного оборотного капіталу достатньо для розвитку існуючих і нових напрямків ЗЕД;</li> <li>• основні техніко-економічні та фінансові показники мають позитивну динаміку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відсутність спеціалізованого відділу з зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>• зниження частки експорту в загальних обсягах реалізації;</li> <li>• відсутність спеціалістів із спеціальною освітою з менеджменту ЗЕД;</li> <li>• застаріле обладнання;</li> <li>• зменшення обсягів експорту.</li> </ul>
	<b>О - МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>Т - ЗАГРОЗИ</b>
<b>Зовнішні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вихід на нові ринки;</li> <li>• зростання обсягів імпорту оброблених лісоматеріалів у світі у 2021 році на 46,5% (у 2022 році незначне зменшення на 5%);</li> <li>• підготовка спеціалістів з менеджменту ЗЕД;</li> <li>• участь у грандових програмах з екологізації виробництва;</li> <li>• можливість пошуку потенційних клієнтів на торгових та інформаційних порталах лісової галузі;</li> <li>• використання можливостей інструментів інтернет-маркетингу для розвитку ЗЕД.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання конкуренції на зовнішніх ринках ;</li> <li>• нестабільне економічне та політико-правове становище у країні;</li> <li>• заборона експорту необроблених лісоматеріалів;</li> <li>• природні та стихійні лиха.</li> </ul>

WT-стратегія передбачає розробку комплексу заходів з мінімізації негативного впливу на розвиток ЗЕД існуючих загроз та усунення або мінімізації слабких сторін ЗЕД лісового господарства. Ця стратегія передбачає розробку заходів із зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку на зовнішніх ринках.

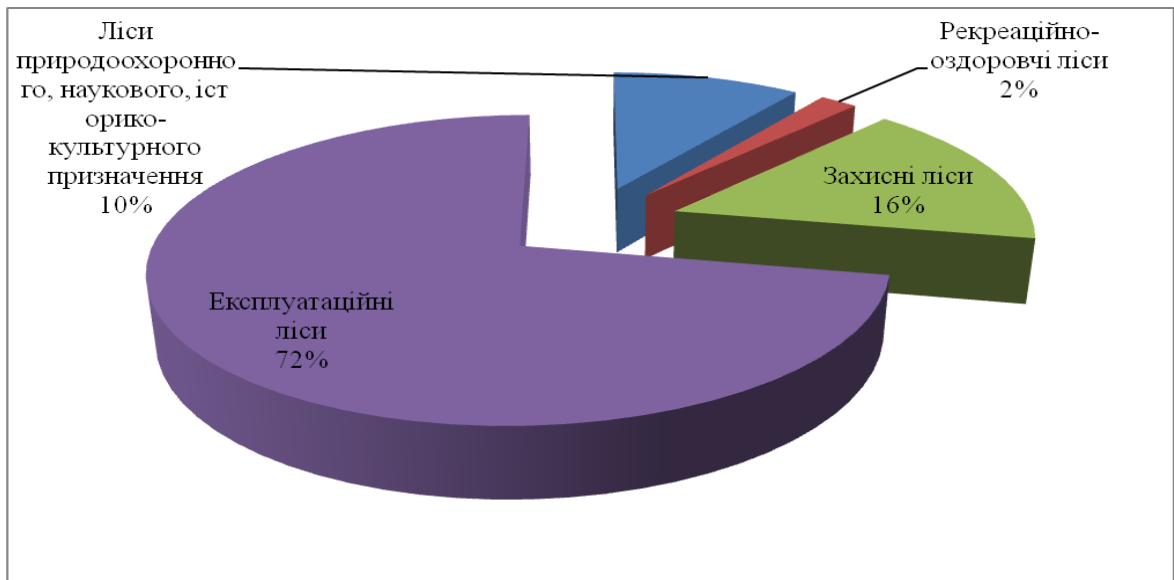
Таблиця 3.2

**Пропозиції з формування стратегій розвитку ЗЕД підприємства на основі SWOT-аналізу**

Тип стратегій	Суть стратегій
<b>SO - Стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ проведення аналізу потенційних імпортерів оброблених лісоматеріалів та недеревних ресурсів лісу на основі статистичних даних Trade Map;</li> <li>✓ розвиток міжнародного мисливського та екологічного туризму.</li> </ul>
<b>WO- Стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ направлення працівника комерційного відділу, який задіяний в експортних поставках на другу вишу освіту зі спеціальності «Менеджмент ЗЕД» або на курси підвищення кваліфікації, які безкоштовно проводить <b>Офіс з просування експорту (Export Promotion Office)</b> - консультативно-дорадчий орган Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ), який було започатковано Наказом МЕРТ №1861 від 03 листопада 2016 року в якості “єдиного вікна” допомоги українським експортерам в отриманні доступу до зовнішніх ринків;</li> <li>✓ збільшення обсягів експорту завдяки пошуку потенційних клієнтів на торгових та інформаційних порталах лісової галузі;</li> <li>✓ розвиток експорту недеревних ресурсів лісу та розвиток міжнародного туризму (більш актуально після завершення війни) за допомогою інструментів Інтернет-маркетингу.</li> </ul>
<b>ST - Стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ підтримання високого рівня контролю за якістю продукції;</li> <li>✓ уважне відстеження змін у правовому полі України та інших країн;</li> <li>✓ прогнозування фінансової нестабільності та кризових ситуацій на основі аналізу впливу факторів макросередовища.</li> </ul>
<b>WT - Стратегія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ створення посади менеджера ЗЕД, який буде розвивати альтернативні напрямки розвитку ЗЕД (наприклад, налагодження експорту фіточаїв);</li> <li>✓ запровадження бенчмакінгу.</li> </ul>

Стратегічні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» представлено також за допомогою *матриці можливостей щодо товарів та ринків* (матриці Ансоффа) (табл. 3.3).

Оскільки в структурі лісового фонду Сколівського лісового господарства 72% відноситься до експлуатаційних лісів, одним з напрямків розвитку ЗЕД лісового господарства є збільшення обсягів експорту оброблених лісоматеріалів (*стратегія глибшого проникнення на ринок*). Для оцінки перспективності запропонованої стратегії було проаналізовано динаміку обсягів імпорту оброблених лісоматеріалів у світі за даними TradeMap (табл. 3.4-3.6).



**Рис. 3.1. Структура лісових ділянок державного лісового фонду за категоріями лісів на Сколівському ЛГ**

**Таблиця 3.3**

**Стратегії розвитку ЗЕД філії «Сколівське лісове господарство»  
Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України»  
на основі матриці Ансоффа**

Товари \ Ринки	Існуючі	Нові
Існуючі	<b>1. Глибше проникнення на ринок</b> (Збільшення обсягів експорту оброблених лісоматеріалів).	<b>2. Розширення меж ринку</b> (Розширення географії експорту оброблених лісоматеріалів).
Нові	<b>3. Розвиток продукту</b> (експорту більш широкого спектру оброблених лісоматеріалів, паливні пелети)	<b>4. Диверсифікація</b> (Експорт недеревної продукції лісу, у тому числі фіточаїв, сушених грибів та морожених ягід, розвиток міжнародного туризму (міжнародного мисливського туризму, екологічного туризму))

*Джерело: Сформовано авторами*

Аналіз динаміки обсягів світового імпорту оброблених пиломатеріалів показав їх зростання у 2021 році на 46,5% та незначне їх зменшення у 2022 році (на 5%) (Додаток Е2). Серед країн, в яких обсяги імпорту оброблених лісоматеріалів продовжили зростати у 2022 році є Японія, Італія, Мексика, Саудівська Аравія, Австралія, Польща тощо.

Одною із запропонованих стратегій розвитку ЗЕД за матрицею Ансоффа є *розширення меж ринку*. Зокрема, лісовому господарству доцільно зосередитись на *розширенні географії експорту оброблених лісоматеріалів*.

Для оцінки перспективних ринків збуту оброблених лісоматеріалів була проаналізована географічна структура світового імпорту лісоматеріалів.

Основними імпортерами оброблених лісоматеріалів у світі є США (24,3% - частка у світовому імпорті), Китай (14,1%), Японія (5,6%), Великобританія (5,5%) та Італія (4,3%). На цих 5 країн припадає 53,9% світового імпорту оброблених лісоматеріалів (Додаток ЕЗ).

*Стратегія розвитку продукту* може полягати у налагодженні експорту більш ширшого спектру оброблених лісоматеріалів, споживачами яких можуть бути, в тому числі, існуючі споживачі продукції. Слід звернути увагу на виробництво продукції з більшим ступенем обробки, оскільки таким чином створюється більша додана вартість. Підприємство може також налагодити виробництво та експорт паливних пелетів.

Досліджуване підприємство може також реалізувати *стратегію диверсифікації* ЗЕД. Зокрема, лісове господарствл має необхідні ресурси для налагодження експорту недеревних ресурсів лісу, у тому числі фіточаїв, сушених грибів та морожених ягід (Додаток Б).

На Сколівському лісовому господарстві є також усі передумови для розвитку міжнародного туризму (екологічного, мисливського, а також організування короткочасного відпочинку на лісових територіях). Ресурси для розвитку міжнародного екологічного туризму та короткочасного відпочинку на лісових територіях лісового господарства відображено у Додатку В. Основою для розвитку екологічного туризму є природозаповідний фонд, на який припадає 10% усього лісового фонду досліджуваного підприємства. У Додатку В також відображено структуру заповідних територій та об'єктів державного лісового фонду Сколівського ЛГ, із зазначенням їх площі.

На рекреаційні ліси припадає тільки 2% лісового фонду досліджуваного підприємства, які можуть використовуватись, наприклад, для організації короткотермінового відпочинку. Але варто відзначити, що інші категорії лісів так само частково виконують рекреаційну функцію. Для прикладу, туристичні маршрути або утилітарна рекреація можуть охоплювати будь-які категорії лісів.

У Додатку В також відображена структура земельних ділянок рекреаційного призначення за функціональними зонами.

В проекті організації та розвитку лісового господарства Сколівського лісового господарства запроектовані заходи з благоустрою лісів рекреаційного призначення за функціональними зонами, що відображено у Додатку В.

На території підприємства є також мисливське угіддя площею 24398,7 га, в структурі якого найбільша частка належить лісовим угіддям (85,6%) (Додаток Д).

Отже, на території досліджуваного підприємства є усі передумови для розвитку мисливського туризму, у тому числі міжнародного. Але доцільно зосередити увагу на збільшенні популяції мисливських тварин та дочекатись завершення військових дій на території України

Отже, аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та результати дослідження зовнішніх можливостей показали, що для усіх запропонованих стратегічних напрямків розвитку ЗЕД підприємство має необхідні ресурси, а також існують сприятливі зовнішні можливості для їх реалізації.

### **3.2. Заходи з реалізації запропонованих стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

У таблиці 3.4 зазначено основні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства, а також запропоновані заходи для їх впровадження та орієнтовні витрати.

Таблиця 3.4

**Пропозиції заходів щодо реалізації стратегій розвитку  
зовнішньоекономічної діяльності Сколівського ЛГ**

Напрямок стратегії розвитку ЗЕД	Заходи	Витрати
<b>Існуючий напрямок зовнішньоекономічної діяльності</b>		
1. Збільшення обсягів експорту оброблених лісоматеріалів	1. Реєстрація на сайті FORDAQ. 2. Проведення аналізу потенційних ринків збуту на TradeMap. 3. Менеджера ЗЕД ( <i>зараз – провідний інженер</i> ) відправити на курси підвищення кваліфікації, які безкоштовно проводить <b>Офіс з просування експорту (Export Promotion Office)</b> - “єдине вікно” допомоги українським експортерам в отриманні доступу до зовнішніх ринків.	1085 євро/рік
<b>Перспективні напрямки зовнішньоекономічної діяльності</b>		
2. Експорт недеревних ресурсів лісу	1. Закупівля обладнання для виробництва фіточаїв.	30 тис. євро
3. Розвиток міжнародного мисливського туризму	1. Створення відділу мисливського господарства <ul style="list-style-type: none"> <li>• Головний мисливствознавець (<i>зараз провідний мисливствознавець</i>)</li> <li>• Провідний мисливствознавець</li> <li>• Менеджер з міжнародного мисливського туризму</li> </ul> 2. Створення двох робочих місць 3. Закупівля багатофункціонально пристрою одного на відділ (принтер, сканер, ксерокс)	549 тис. грн. 402,6 тис. грн. 50 тис. грн. 10000 грн.
4. Розвиток міжнародного екологічного туризму.	1. Створення посади менеджера з рекреації у відділі лісового господарства 2. Створення 1 робочого місця у відділі лісового господарства.	402,6 тис. грн. 25 тис. грн.
Інтернет-маркетолог ( <i>буде просувати усі запропоновані напрямки розвитку ЗЕД та закріплений за комерційним відділом</i> )		402,6 тис. грн.

Для просування запропонованих напрямків розвитку ЗЕД доцільно буде застосовувати інструменти інтернет-маркетингу, які зазначено у табл. 3.5. У зазначеній таблиці також подані орієнтовні витрати застосування запропонованих інструментів.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо використання інструментів інтернет – маркетингу для просування запропонованих напрямків розвитку ЗЕД Сколівського ЛГ

Види діяльності	Інструменти інтернет – маркетингу	Витрати на провадження інструментів інтернет - маркетингу
<b>Існуючий напрямок зовнішньоекономічної діяльності</b>		
1. Експорт оброблених лісоматеріалів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка <u>web – сайту</u>;</li> <li>• <u>відеореклама та банерна реклама на професійних сайтах</u>;</li> <li>• пряма <u>email розсилка</u> потенційним покупцям;</li> <li>• реалізація продукції за допомогою торгового та інформаційного порталу лісової галузі <u>FORDAQ та дерево – info</u>.</li> </ul>	11500 грн. + 20грн за кожні 1000 переглядів + 2000 грн.+ 990ЄВРО/Рік
<b>Перспективні напрямки зовнішньоекономічної діяльності</b>		
2. Експорт недеревних ресурсів лісу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення окремої сторінки на <u>web – сайті</u> підприємства, де буде розміщено пропозиції продукції, а також проведення постійної <u>SEO-оптимізація сайту</u>;</li> <li>• <u>відеореклама</u>, яку можна розмістити в Youtube та в соціальних мережах;</li> <li>• <u>контекстна реклама</u> за допомогою Google Ads;</li> <li>• створення <u>акаунтів в соціальних мережах (Twitter, Telegram, Facebook та Instagram, Pinterest, LinkedIn)</u> та налаштування таргетингової реклами;</li> <li>• аналіз споживачької поведінки на сайті за допомогою аналітичного сервісу <u>Google Analytics</u>;</li> <li>• <u>Email- і SMS-повідомлення</u> - для клієнтів, які вже переконалися в якості продукції або які надали свою згоду на отримання таких повідомлень в рамках програм лояльності.</li> </ul>	51000+ 20 грн за кожні 1000 переглядів (для створення контекстної реклами реєстрація в Google Ads є безкоштовна, а плата стягується лише тоді, коли користувач натискає оголошення та переходить на сайт або телефонує)
3. Міжнародний туризм (мисливський та екологічний з організуванням відпочинку в рекреаційних зонах)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• створення та підтримка окремих сторінок для рекреаційно-туристичних послуг на сайті лісгоспу, а також постійна <u>SEO-оптимізація сайту</u>;</li> <li>• позначення рекреаційних зон на <u>Google Maps</u>;</li> <li>• <u>відеореклама</u>, яку можна розмістити в Youtube та в соціальних мережах;</li> <li>• створення <u>акаунтів в соціальних мережах (Twitter, Telegram, Facebook та Instagram, Pinterest, LinkedIn)</u> та налаштування таргетингової реклами;</li> <li>• <u>Email- і SMS-повідомлення</u> - для клієнтів, які вже переконалися в якості послуг або які надали свою згоду на отримання таких повідомлень в рамках програм лояльності.</li> </ul>	45000+ 20грн за кожні 1000 переглядів

Запропоновані заходи вимагають внесення змін в організаційну структуру управління. Зокрема, вважаємо доцільним введення посади інтернет-маркетолога, який буде закріплений за комерційним відділом та задіяний в просуванні існуючих та перспективних видів ЗЕД досліджуваного підприємства за допомогою інструментів Інтернет-маркетингу. Посади провідних інженерів

доцільно перейменувати на менеджера зі збуту на внутрішньому ринку та менеджера ЗЕД (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Пропозиції з удосконалення організаційної структури управління Сколівського ЛГ**

Результати розрахунку оплати праці по нововведених посадах представлено у табл. 3.6, а витрати на створення робочого місця – у табл. 3.7.

Зарплату інтернет-маркетологу пропонуємо встановити у розмірі 22000 грн./міс. З врахуванням надбавки за гірські умови праці (25%) та податку ЄСВ (22%) річні витрати на заробітну плату інтернет-маркетолога будуть становити 402,6 тис. грн. Також можуть призначатись премії за виконання та перевиконання планових обсягів реалізації продукції та послуг.

Загальна сума витрат на створення одного робочого місця буде становити 25 тис. грн. (табл. 3.7).

Розрахунок витрат на оплату праці інших фахівців, які запропоновано ввести в організаційну структуру управління (див. табл. 3.4 та рис. 3.2) також відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Розрахунок оплати праці додатково введених працівників

Категорії працівників	Середньо-річна чисельність, осіб.	Середньо-місячна оплата праці, грн.	Надбавка за гірські умови праці (25%), грн.	Річний фонд оплати праці, грн.	ЄСВ (за рік) (22%), грн.	Всього річні витрат на оплату праці, грн.
Інтернет-маркетолог	1	22000	27500	330000	72600	402600
Головний мисливство-знавець	1	30000	37500	450000	99000	549000
Менеджер з міжнародного мисливського туризму	1	22000	27500	330000	72600	402600
Менеджер рекреації	1	22000	27500	330000	72600	402600

Таблиця 3.7

## Витрати на створення робочого місця

Витрати на створення робочого місця	Сума, грн.
Крісло	1636
Стіл	1500
Комп'ютер	21000
Смітник	209
Лотки для паперів	300
Лампа	355
<b>Разом</b>	<b>25000</b>

Варто також відзначити, що пропозиції щодо розвитку міжнародного мисливського та екологічного туризму варто впроваджувати після завершення військових дій на території України. Виходячи з реформ, які зараз відбуваються у лісовому господарстві, найбільш перспективним напрямком розвитку ЗЕД є експорт недеревних ресурсів лісу.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У першому розділі магістерської роботи висвітлено теоретичні засади розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Розглядаючи складові процесу планування міжнародної маркетингової діяльності запропоновано застосувувати ширший спектр аналітичних підходів для вибору маркетингової стратегії підприємства.

У другому розділі представлена фінансово-економічна характеристика філії «Сколівське лісове господарство» державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» та проведено аналіз його зовнішньоекономічної діяльності.

Результати фінансово-економічного аналізу підприємства показали, що у 2019-2022 роках позитивним є постійне щорічне зростання середньорічної вартості основних фондів, фондоозброєності та коефіцієнта оновлення основних фондів, зростання середньомісячного доходу одного працюючого та чистого прибутку. З 2020 року щорічно також зростає фондівіддача та зменшується фондомісткість, зростає чистий дохід від реалізації продукції та зростають обсяги реалізації на одного працюючого, що є позитивною тенденцією. Суттєве покращення багатьох розрахованих показників відбулось у 2022 році. Зокрема, чистий прибуток зріс на 425 %, а рентабельність реалізованої продукції на 98%.

У 2019-2022 роках зовнішньоекономічна діяльність Сколівського ЛГ була представлена експортними поставками оброблених лісоматеріалів та дров. У 2019 році досліджуване підприємство також реалізовувало на експорт піддони.

Якщо у 2020 році відбувся спад як загальних обсягів реалізації, так і експорту, причому і за вартістю і за кубометрами, то у 2021 році спостерігалось зростання. У 2022 році загальні обсяги реалізації продовжили зростати. А обсяги експорту за кубометрами і за вартістю в доларах знизились, однак обсяги експорту в гривнях дещо зросли через зростання курсу валюти.

Частка обсягів експорту в загальних обсягах реалізації знизилась з 32%; у 2019 році до 20% у 2023 році.

Результати аналізу товарної структури експорту за кубометрами показали, що у 2019 та 2022 роках підприємство найбільше експортувало пиломатеріали обрізні хвойних порід, а у 2020 та 2021 роках – заготовки для піддонів.

В товарній структурі експорту за вартістю в доларах у 2019 та 2021 роках найбільша частка припадала на пиломатеріали обрізні хвойних порід, а у 2020 та 2022 роках – на заготовки для піддонів.

Лісове господарство у 2019-2022 роках експортувало свою продукцію на ринки 12-х країн світу. Країнами, в які лісове господарство постачало свою продукцію впродовж усього досліджуваного періоду є Австрія, Молдова та Словаччина. Причому найбільші обсяги експортних поставок припадала на Словаччину як за кубометрами, так і за обсягами в євро впродовж 2019-2022 років.

Для визначення перспективних напрямків розробки маркетингових стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного лісового господарства проведено SWOT – аналіз його зовнішньоекономічної діяльності.

Враховуючи результати SWOT-аналізу представлено пропозиції комплексу заходів з формування та реалізації стратегій розвитку ЗЕД підприємства.

Стратегічні напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності філії «Сколівське лісове господарство» Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» представлено також за допомогою *матриці можливостей щодо товарів та ринків* (матриці Ансоффа).

В роботі також розроблені пропозиції заходів щодо реалізації стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності Сколівського ЛГ.

Для просування запропонованих напрямків розвитку ЗЕД запропоновано застосування інструментів інтернет-маркетингу.

Варто також відзначити, що пропозиції щодо розвитку міжнародного мисливського та екологічного туризму варто впроваджувати після завершення військових дій на території України. Виходячи з реформ, які зараз відбуваються у лісовому господарстві, найбільш перспективним напрямком розвитку ЗЕД є експорт недеревних ресурсів лісу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриненко О.М., Пічугіна Т.С. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: ТУ «ХПІ». 2013. № 24(997). С. 23–28.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91. – [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12/print>
3. Ілляшенко С.М. Інструменти та методи просування продукції в internet: аналітичний огляд / С.М. Ілляшенко, Т.Є. Іванова // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015, № 3 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_3\\_20\\_32.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_20_32.pdf)
4. Ілляшенко Н.С. Seo-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу / Н.С. Ілляшенко, О.С. Савченко// *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2012, № 3. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_3\\_63\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_3_63_74.pdf)
5. Ткач В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підруч. [для студ. вищ. навч. закл. / Ткач В.О. та ін.]; за ред. І. Л. Сазонця; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-т міжнар. економіки. - Донецьк: Юго-Восток, 2010. - 49 с.
6. Бойчук І.В., Музика О.М. Інтернет в маркетингу. К.: Центр учбової літератури, 2010. 512 с.
7. Лисенко В. Інтернет-торгівля: організація та облік / В. Лисенко, А. Руденко, А. Тузова. – Х.: Фактор, 2013. – 464 с.
8. Бондар І.О. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Вип.34. – 624 с.

9. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213–219.
10. FAO. Towards a harmonized definition of non-wood forest products, *Unasylva*, Issue No. 198
11. Супрун С.Д., Стратійчук В.М. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. *Молодий вчений*. 2016. № 8 (35). С. 39-42
12. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2018. № 1. С. 345–351.
13. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.
14. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисципліни. К. : КНЕУ, 2002. – 200 с.
15. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник /Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, К.І. Ржепішевський – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
16. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л.П.Гацька , М.В.Півтора – К.: ЦУЛ, 2011.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник – 6-те вид. Київ: Лібра, 2008. 720 с.
18. Чухрай Н.І., Мороз Л.А. Маркетинг: Навчальний посібник; Збірник вправ Львів : Державний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999. 244 с.
19. Антон Юдін 10 найбільш популярних інструментів інтернет-маркетингу URL : <https://marketer.ua/ua/10-naibolee-populyarnyh-instrumentov-internet-marketinga/>
20. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. К.: Знання, 2006. – 462 с.

21. Тимонін О.М., Олійник С.С. Стратегії маркетингу: навчальний посібник. Х. : Око, 1999. 184 с.
22. Армстронг Г. Котрлер Ф. Маркетинг. Загальний курс. 5-е видання : пер. з англ.; уч. пос. М. : Видавничий дім “Вільямс”, 2001. – 608 с.
23. Хулей Г. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування : підручник Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. 800 с.
24. Крюкова Е. 100+ хаков интернет-маркетологов: Как получить трафик и конвертировать его в продажи / Евгения Крюкова, Денис Савельев. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 303 с.
25. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу: монографія. Санкт-Петербург : Академія, 2014. 272 с.
26. Гриненко О.М. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ О.М. Гриненко, Т.С. Пічугіна // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні роблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства –Харків: ТУ «ХП». – 2013. – No 24(997). – С. 23–28.
27. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник/ О. А. Киричинко – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.
28. Козик В. В.Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навчальний посібник / В. В.Козик, Л. А.Папкина, Я. С. Карп'як,– К.: Центр навчальної літератури, 2004.
29. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г. М. Дроздова – К. : ЦУЛ, 2002.
30. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник / М. І. Дідківський – К. : Знання, 2006.
31. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370>
32. Сухофруктов А. І. Економічний механізм реалізації експортного потенціалу України / А. І. Сухофруктов, Г. Г. Шестопапов – К. : Знання, 2000.

33. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / Ю. Г. Козак – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.

34. Знахур С. В. Інформаційний менеджмент та маркетинг : конспект лекцій [Електронний ресурс] / С. В. Знахур. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 132 с. – Режим доступу : <http://kist.ntu.edu.ua/textDZ/Znahyr.pdf>

35. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. посібник. [Електронний ресурс] / Л. Ф. Єжова — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с. - Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/142/44/>

36. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління. Навчальний посібник. К.:»Кондор», 2011. 334 с.

37. Маркетинговий менеджмент : навч. Посібник / Крикавський Є.В., Дейнега І.О., Дейнега О.В., Лорві І.Ф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.

38. Крикавський Є.В. Маркетингова інформація: підручник / Є.В. Крикавський, О.В. Дейнега, І.О. Дейнега, Л.О. Шелюк, О.А. Кратт, Р. Патора. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 416 с. – (Серія «Світ маркетингу і логістики». – Вип. 6).

39. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім Лесі Українки, 2010. 220 с.

40. Кредісова А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Навчальний посібник / А. І. Кредісова – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552с.

41. Проект організації та розвитку лісового господарства державного підприємства “Сколівське лісове господарство” Львівського обласного управління лісового і мисливського господарства. – Львів. : Львівська державна лісовпорядна експедиція, 2008.

42. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

43. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2004. 140с.

44. Закон України “Про природно-заповідний фонд” N 2456-XII від 16.06.1992 року : станом на 16.06.2011. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-12>

45. Статут Державного підприємства "Сколівське лісове господарство" (нова редакція). – Сколе, 2007. – 9 с.

46. Марина Швець Що таке інтернет-маркетинг — повний огляд для новачків + основні інструменти і стратегії просування. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://itstatti.in.ua/internet-marketing/51-shcho-take-internet-marketing-povnij-oglyad-dlya-novachkiv-osnovni-instrumenti-i-strategiji-prosuvannya.html>

47. Баран Р.Я., Романчукевич М.Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в Інтернет // Ефективна економіка, 2019, № 7 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/38.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf)

48. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

49. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 4, Т. II. С. 64-74  
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0341f313-e9ff-453d-9747-d75c8c1433dd/content>

# ДОДАТКИ

**Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку ЗЕД підприємства**

Назва методу	Характер застосування, переваги та недоліки
<b>SWOT-аналіз</b>	<p>Розробка стратегій відбувається на основі аналізу шансів-ризиків у поєднанні з оцінкою сильних та слабких сторін підприємства.</p> <p><b>Переваги:</b> Простота і наочність результатів аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків.</p> <p><b>Недоліки:</b> Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства.</p>
<b>SNW-підхід</b>	<p>Застосовується для аналізу внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін).</p> <p><b>Переваги:</b> Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан.</p> <p><b>Недоліки:</b> Враховуються тільки два фактори: товар-ринок. Не дає можливості розробити конкретну стратегію, а тільки дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів.</p>
<b>PEST-аналіз або STEP-аналіз</b>	<p>Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство.</p> <p><b>Переваги:</b> Відслідковування змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками і визначення тенденцій, подій, які не підконтрольні підприємству, але впливають на прийняття стратегічних рішень.</p> <p><b>Недоліки:</b> Складнощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не дає можливості розробити конкретну стратегію, а тільки визначає фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на</p>

## Продовження додатку А

Назва методу	Характер застосування, переваги та недоліки
<b>ГАР-аналіз</b>	<p>вибір прогалін ринку, які можна заповнити новою продукцією.</p> <p><b>Переваги:</b> Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики.</p> <p><b>Недоліки:</b> Орієнтація на прибуток. Складнощі та невисока точність прогнозування життєвого циклу товару.</p>
<b>П'ять сил конкуренції Портера</b>	<p>Вибір конкурентних стратегій.</p> <p><b>Переваги:</b> Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств.</p> <p><b>Недоліки:</b> Приймаються до уваги тільки два фактори: рентабельність та частка ринку.</p>
<b>Матриця БКГ</b>	<p>Застосовується для аналізу ефективності товарної номенклатури і допомагає при виборі способу удосконалення товарної політики.</p> <p><b>Переваги:</b> Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру.</p> <p><b>Недоліки:</b> Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховується стану галузі. Не дає можливість робити довгострокові прогнози розвитку СГО.</p>
<b>Матриця Мак-Кінсі "Дженерал Електрик" (GE)</b>	<p>Застосовується для аналізу ефективності товарної номенклатури і вибор детальних шляхів удосконалення товарної політики.</p> <p><b>Переваги:</b> Детальність аналізу, можливість оцінювання проміжних позицій. Гнучкість. Дає можливість обґрунтовано перерозподілити кошти у найефективніші СГО.</p> <p><b>Недоліки:</b> Складнощі побудови та урахування великої кількості критеріїв.</p>

## Продовження додатку А

Назва методу	Характер застосування, переваги та недоліки
<b>Матриця “Shell DMP”</b>	<p>Дає можливість обрати стратегію розвитку з урахуванням перспективи чи поточних цілей.</p> <p><b>Переваги:</b> Можливість використання у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СГО, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГО.</p> <p><b>Недоліки:</b> Недоліки двох попередніх підходів. Неточність результатів проведення порівняння СГО різних галузей.</p>
<b>STP-аналіз</b>	<p>Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш.</p> <p><b>Переваги:</b> Детальність аналізу, достовірність. Дає можливість точно визначити та орієнтовно оцінити попит на ринку.</p> <p><b>Недоліки:</b> Складнощі використання для радикальних інновацій.</p>
<b>Матриця Artur D. Little</b>	<p>Застосовується для проведення аналізу портфеля замовлень та вибору раціональної стратегії диверсифікації.</p> <p><b>Переваги:</b> Поєднує стратегічне й оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість використання на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі</p> <p><b>Недоліки:</b> Обмеженість застосування. Використовується переважно високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість застосування у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі.</p>

## Продовження додатку А

Назва методу	Характер застосування, переваги та недоліки
<b>Діловий комплексний аналіз PIMS</b>	<p>Застосовується для виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності господарювання.</p> <p><b>Переваги:</b> детальність і формалізований характер проведення аналізу. Використання досвіду інших.</p> <p><b>Недоліки:</b> враховує лише кількісні характеристики факторів маркетингового успіху, неможливість врахування якісних характеристик.</p>
<b>Матриця Ансофа (матриця "Продукт-ринок")</b>	<p>Застосовується підприємствами для аналізу маркетингових можливостей і прогнозування свого місця на ринку.</p> <p><b>Переваги:</b> дозволяє проаналізувати існуючі можливості щодо товарів і ринків.</p> <p><b>Недоліки:</b> не враховується власний потенціал підприємства та кон'юнктура ринку. Тому цей підхід доцільно доповнити прогнозуванням кон'юнктури ринку та оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства.</p>

Джерело: Сформовано автором на основі праць [18, 36, 37, 48,].

## Додаток Б

## Відомості ділянок з наявністю недеревної сировини по Сколівському ЛГ

Вид плодів, ягід, лік, строарири	Загальна площа, га	Біологічний запас на всій площі, т	Експлуатаційний запас на всій площі, т	Запас, що проекується, т
<b>1. Ягоди</b>				
<b>Ожина</b>	859	85,9	43,0	21,5
<b>Чорниця</b>	282	28,2	14,1	7,0
<b>Малина</b>	538	32,3	16,2	8,1
<b>Всього</b>	<b>1679</b>	<b>146,4</b>	<b>73,3</b>	<b>36,6</b>
<b>2. Лікарська сировина</b>				
<b>Горобина</b>	22	4,4	2,2	1,1
<b>Звіробій</b>	10	3,0	1,5	0,8
<b>Кропива</b>	130	12,0	6,0	3,0
<b>Всього</b>	<b>162</b>	<b>19,4</b>	<b>9,7</b>	<b>4,9</b>
<b>3. Гриби</b>				
<b>Білі</b>	972	5,2	2,6	1,3
<b>Опеньки</b>	1477	147,7	73,9	37,0
<b>Всього</b>	<b>2449</b>	<b>152,9</b>	<b>76,5</b>	<b>38,3</b>

## Додаток В

## Ресурси для розвитку міжнародного екологічного туризму

## Таблиця В.1

## Площа та структура заповідних територій та об'єктів державного лісового фонду Сколівського ЛГ (станом на жовтень 2022 року)

Категорія заповідності	Площа, га	Частка, %
Ландшафтний заказник місцевого значення	1496	64
Заповідні урочища	823,4	35
Пам'ятки природи	32,5	1
<b>Разом</b>	<b>2351,9</b>	<b>100</b>

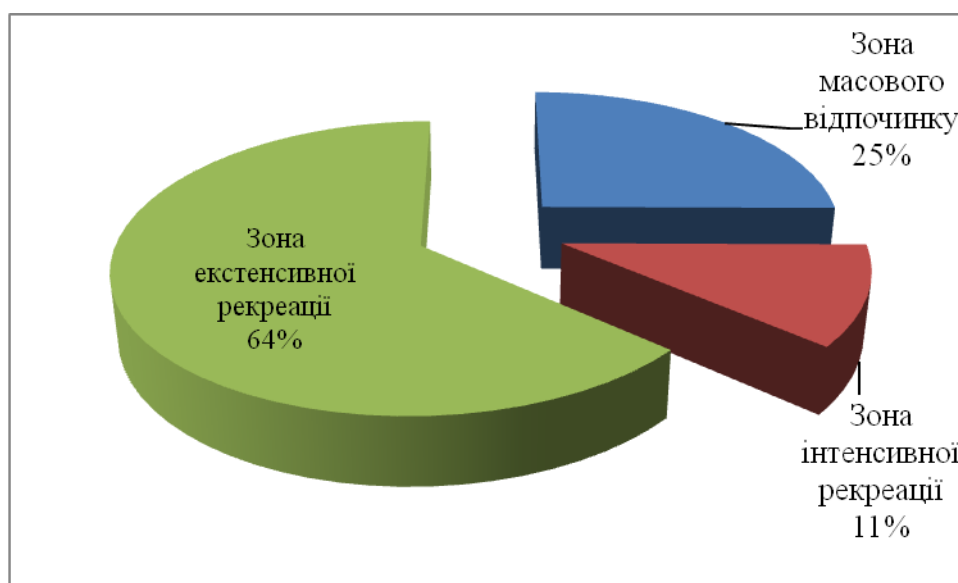


Рис. В.1 Структура земельних ділянок рекреаційного призначення за функціональними зонами на Сколівському ЛГ

## Таблиця В.2

## Запроектовані обсяги заходів з благоустрою лісів рекреаційного призначення за функціональними зонами [41]

Запроектовані заходи	Одиниця вимірювання	Обсяги	Термін виконання
1. Зона масового відпочинку			
1.Встановлення лісових меблів (столи, лавки, сміттезбірники)	комплектів	30	ревіз.період
2.Встановлення альтанок	шт.	9	ревіз.період
3.Встановлення панно	шт.	3	ревіз.період
4.Встановлення навісів	шт.	4	ревіз.період
5.Встановлення аншлагів	шт.	30	ревіз.період
2. Зона інтенсивної рекреації			
1.Встановлення аншлагів	шт.	8	ревіз.період
2.Виготовлення та встановлення лісових меблів (столи, лавки, урни для сміття)	комплектів	4	ревіз.період

**Передумови для розвитку міжнародного мисливського туризму**

Таблиця Д.1

**Структура мисливських угідь Сколівського ЛГ**

<b>Мисливські угіддя</b>	<b>Площа, га</b>	<b>Питома вага, %</b>
лісові	20880	85,6
польові	3383	13,9
водно-болотні	135,7	0,6
<b>Разом</b>	<b>24398,7</b>	<b>100</b>

Таблиця Д.2

**Відсоток добування тварин у сезоні полювання 2020-2021 років**

<b>Мисливські тварини</b>	<b>К-сть добутих, осіб</b>	<b>Ліміт добування, осіб</b>	<b>Відсоток добування, %</b>
Олень благородний	3	6	50
Кабан	9	10	90
Козул	20	20	100

## Додаток Е1

**Динаміка обсягів імпорту оброблених лісоматеріалів у світі за кодом  
товару 4407, тис. дол. США**

<b>Країни</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Всього у світі</b>	44039998	38323422	38336825	56153414	53319026
США	7586225	6145053	8445544	14256591	12976868
Китай	10130066	8591598	7645257	7856038	7528485
Японія	2340958	2104961	1728484	2580560	2990808
Об'єднане Королівство	2282376	2015647	1998836	3530720	2907714
Італія	1482844	1251750	1170816	1808338	2318419
Німеччина	1567679	1358808	1401833	2282068	1692747
Нідерланди	1206138	1122500	1100041	1775402	1539999
Франція	1021195	962702	913653	1502888	1281381
Мексика	605219	567083	521241	905174	1144010
Бельгія	865440	777161	786697	1375044	1040458
Єгипет	1041923	906794	737299	968552	962353
В'єтнам	838379	865719	796770	1046716	858907
Австрія	649009	573483	561774	822880	789733
Саудівська Аравія	402860	457040	493877	584295	739643
Республіка Корея	724465	626512	575841	852298	680001
Канада	483738	441032	406410	695924	661764
Австралія	402480	249357	219141	384483	603702
Польща	392438	95577	368014	555382	584462
Данія	413069	367432	424050	643759	531082
Естонія	364404	316644	343729	669683	516589
Інші	9190284	8520863	7697518	11056369	10969901

**Темпи приросту обсягів імпорту оброблених лісоматеріалів у світі за кодом  
товару 4407, %**

<b>Країни</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Всього у світі</b>	-13,0	0,0	46,5	-5,0
США	-19,0	37,4	68,8	-9,0
Китай	-15,2	-11,0	2,8	-4,2
Японія	-10,1	-17,9	49,3	15,9
Об'єднане Королівство	-11,7	-0,8	76,6	-17,6
Італія	-15,6	-6,5	54,5	28,2
Німеччина	-13,3	3,2	62,8	-25,8
Нідерланди	-6,9	-2,0	61,4	-13,3
Франція	-5,7	-5,1	64,5	-14,7
Мексика	-6,3	-8,1	73,7	26,4
Бельгія	-10,2	1,2	74,8	-24,3
Єгипет	-13,0	-18,7	31,4	-0,6
В'єтнам	3,3	-8,0	31,4	-17,9
Австрія	-11,6	-2,0	46,5	-4,0
Саудівська Аравія	13,4	8,1	18,3	26,6
Республіка Корея	-13,5	-8,1	48,0	-20,2
Канада	-8,8	-7,9	71,2	-4,9
Австралія	-38,0	-12,1	75,5	57,0
Польща	-75,6	285,0	50,9	5,2
Данія	-11,0	15,4	51,8	-17,5
Естонія	-13,1	8,6	94,8	-22,9
Інші	-7,3	-9,7	43,6	-0,8

**Географічна структура імпорту оброблених лісоматеріалів у світі за кодом  
товару 4407, %**

<b>Країни</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Всього у світі</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
США	17,2	16,0	22,0	25,4	24,3
Китай	23,0	22,4	19,9	14,0	14,1
Японія	5,3	5,5	4,5	4,6	5,6
Об'єднане Королівство	5,2	5,3	5,2	6,3	5,5
Італія	3,4	3,3	3,1	3,2	4,3
Німеччина	3,6	3,5	3,7	4,1	3,2
Нідерланди	2,7	2,9	2,9	3,2	2,9
Франція	2,3	2,5	2,4	2,7	2,4
Мексика	1,4	1,5	1,4	1,6	2,1
Бельгія	2,0	2,0	2,1	2,4	2,0
Єгипет	2,4	2,4	1,9	1,7	1,8
В'єтнам	1,9	2,3	2,1	1,9	1,6
Австрія	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Саудівська Аравія	0,9	1,2	1,3	1,0	1,4
Республіка Корея	1,6	1,6	1,5	1,5	1,3
Канада	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2
Австралія	0,9	0,7	0,6	0,7	1,1
Польща	0,9	0,2	1,0	1,0	1,1
Данія	0,9	1,0	1,1	1,1	1,0
Естонія	0,8	0,8	0,9	1,2	1,0
Інші	20,9	22,2	20,1	19,7	20,6