

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«Маркетингова стратегія підприємства в міжнародній економічній
діяльності»
(На матеріалах ТОВ «СПОРТ23», м. Київ)

Студента 2 курсу, 1 м
групи, ФМТП
Денної форми
навчання
Спеціальність
«Міжнародна
економіка»

Українцева Івана
Миколайовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

П'янова Оксана
Василівна

Гарант освітньої
програми
канд. екон. наук,
професор

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Українець І.М. “Маркетингова стратегія підприємства в міжнародній економічній діяльності (на матеріалах підприємства ТОВ «СПОРТ 23», м. Київ)”. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Міжнародна економіка». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним засадам формування і реалізації маркетингових стратегій підприємств в їх міжнародній економічній діяльності. Представлена робота дозволяє дослідити ефективність маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23» у його експортній діяльності та обґрунтувати напрями і резерви підвищення ефективності процесу розробки і реалізації маркетингової стратегії при виході досліджуваного підприємства на зовнішні ринки.

Ключові слова: маркетингова стратегія, експорт, деревообробне підприємство, ABC-XYZ аналіз.

ANNOTATION

Ukrainetsev I. "Marketing strategy of the enterprise in the international economic activity (on the materials of the enterprise SPORT 23 LLC, Kyiv)". - The manuscript.

Graduation qualification work on specialty 051 "Economy" with specialization "International economics". - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical principles of formation and implementation of marketing strategies of enterprises in their international economic activity. The presented work allows us to investigate the effectiveness of SPORT 23 marketing strategy in its export activities and to justify the directions and reserves of increasing the effectiveness of the development and marketing strategy implementation process at the entering of the investigated enterprise into foreign markets.

Key words: marketing strategy, export, woodworking enterprise, ABC-XYZ analysis.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Маркетингова стратегія підприємства в міжнародній економічній діяльності»

назва теми

Студента 2 курсу, 1М групи,
спеціальності 051
«Економіка»,
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Українцева Івана
Миколайовича

Науковий керівник:
к.ек.н., доцент

П'янкова Оксана Василівна

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (57 найменувань) та 1 додатку. Повний обсяг роботи становить 97 сторінок, у т.ч. список використаних джерел – 7 сторінок, додатки – 1 сторінка. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 37 таблиць.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Теоретичні засади формування маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності // Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

Обсяг статті становить 0,4 д.а.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі **«Теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності»** розглянуто сутність та види маркетингових стратегій підприємства, визначено особливості формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, а також розкрито методичні підходи до оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності.

У другому розділі **«Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23»»** проаналізовано основні показники господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «СПОРТ 23», досліджено зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «СПОРТ 23», здійснено оцінку ефективності реалізації маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23» на міжнародному ринку.

У третьому розділі **«Вдосконалення маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності ТОВ «СПОРТ 23»»** запропоновано заходи з удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «СПОРТ 23», обґрунтовано маркетингову стратегію диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23», здійснено прогнозування результатів діяльності підприємства ТОВ «СПОРТ 23» на 2019-2020 рр. з урахуванням запропонованих маркетингових заходів.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та види маркетингових стратегій підприємства

1.2. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СПОРТ 23»

2.1. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «СПОРТ 23»

2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СПОРТ 23»

2.3. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23» на міжнародному ринку

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПОРТ 23»

3.1. Розробка заходів з удосконалення маркетингової стратегії підприємства

3.2. Обґрунтування маркетингової стратегії диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23»

3.3. Прогнозування результатів діяльності підприємства ТОВ «СПОРТ 23» на 2019-2020 рр. з урахуванням запропонованих маркетингових заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....

ВСТУП

Однією з характерних рис сучасної системи національного господарства України є тенденція до поглиблення інтеграції вітчизняної економіки у світове господарство та інтенсифікації розвитку нових форм міжнародного обміну, що актуалізує питання дослідження проблем виходу національних українських компаній на зовнішні ринки. При цьому успішність такого виходу і результативність здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними підприємствами неможливе без розробки ефективної маркетингової стратегії, яка б ураховувала сучасні тенденції розвитку світової економіки та смаки і вподобання споживачів на тих чи інших ринках.

Розробка стратегії міжнародної маркетингової діяльності дає змогу забезпечити ефективний розвиток конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації процесів інтернаціоналізованого управління, зокрема узгодження у часі й просторі складових міжнародних маркетингових програм. Крім того, поєднання маркетингової стратегії із зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам отримати максимальну кількість інформації як про потенційні ринки збуту, так і про методи просування на них, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Серед зарубіжних і російських вчених і авторів, які зробили істотний внесок у дослідження проблем формування маркетингової стратегії підприємства, слід виділити таких, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, Багієв Г.Л., Гайдаєнко Т.А., Голубков Є.П., Стровський Л.Е., Чевертон П., Черенков В.І., О'Шонессі Дж., Зав'ялов П.С., Вайсман А., Діксон П.Р. та ін. Значний внесок у теорію розробки та реалізації стратегій функціонування бізнес-структур в умовах інтернаціоналізації ринків зробили зарубіжні економісти Д. Аакер, Є.Ф. Авдокушин, В.А. Алексунін, М. Гулд, Дж.

Елбаум, Ж.-П. Жанне, Ф. Котлер, Д. Кравенс, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левітт, М. Мак-Дональд, К. Прахалад, Дж. Страндсков, Д. Хеннессі, С. Холленсен та ін.

Процес інтернаціоналізації управлінської діяльності підприємств досліджували Б. Вайдершайм-Пол, Р. Вернон, Я. Йохансен, Л. Уелч, а питання стратегічного маркетингу були висвітлені в працях І. Ансоффа, Дж. Еткінсона, Г. Мінцберга, М. Портера. Питання щодо формування та особливостей реалізації стратегій підприємств на зарубіжних ринках (в т.ч. маркетингових) розглядались і в роботах вітчизняних науковців, зокрема, А.В. Войчака, В.Г. Герасимчука, О.Л. Каніщенко, А.І. Кредісова, Н.В. Куденко, О.П. Луція, В.П. Онищенко, А.П. Румянцева, А.О. Старостіної, Т.М. Циганкової, та ін.

Зазначимо, що у науковій літературі існує низка підходів до процесу формування міжнародної маркетингової стратегії компаній, але ці підходи не орієнтовані на малі підприємницькі структури, а дані розробки носять теоретичний, проте не прикладний характер. Що, у свою чергу, не дозволяє суб'єктам малого підприємництва використовувати методи стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності та ефективної діяльності на зовнішньому ринку, у зв'язку з чим тема роботи набуває особливої актуальності.

Об'єктом дослідження є процес розробки і реалізації маркетингової стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти реалізації маркетингової стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства.

Метою дослідження є розробка та формування напрямків вдосконалення маркетингової стратегії міжнародної економічної діяльності ТОВ «СПОРТ 23». Реалізація мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та види маркетингових стратегій підприємства;
- визначити особливості формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;

- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності;
- здійснити аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «СПОРТ 23»;
- дослідити показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СПОРТ 23»;
- оцінити ефективність реалізації маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23» на міжнародному ринку;
- забезпечити розробку заходів з удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- обґрунтувати маркетингові стратегії диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23»;
- здійснити прогнозування результатів діяльності підприємства ТОВ «СПОРТ 23» на 2019-2020 рр. з урахуванням запропонованих маркетингових заходів.

В процесі дослідження було застосовано такі методи: монографічний – для вивчення теоретичних основ управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємств та опису процесів формування міжнародної маркетингової стратегії; графічний – для наочного зображення викладених положень; статистичний аналіз – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних щодо діяльності досліджуваного підприємства; метод аналізу і синтезу – для деталізації об'єкта дослідження шляхом розділення його на окремі складові частини; системний підхід – для визначення складових загального процесу стратегічного управління міжнародною маркетинговою діяльністю та виявлення внутрішніх зв'язків між ними.

Практичне значення результатів роботи полягає у вдосконаленні аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень щодо маркетингового забезпечення виходу вітчизняних підприємств на зарубіжні

ринки. Структура роботи є логічно-побудованою і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних інформаційних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та види маркетингових стратегій підприємства

Сучасний стан економіки України та окремих галузей її народного господарства потребує комплексного плану розвитку на короткострокову і довгострокову перспективу, адже світовий економічний простір в еру інформаційного перевантаження доволі мінливий, швидко реагує на найменші коливання, ризики на ринках, геополітичну, економічну, соціальну ситуацію та ін. В зв'язку з цим країни, цілі галузі, корпорації і навіть малі підприємства, орієнтовані як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, розробляють стратегії розвитку своєї діяльності, які б враховували динаміку зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, ризики, що очікують їх у майбутньому та враховують компетенції та їх максимальний ефект. При забезпеченні продукцією внутрішнього ринку і подальших планах виходу на міжнародні особливу увагу слід приділити саме маркетинговому плануванню і розробці маркетингових стратегій [1, с. 134].

Сутність стратегії полягає у визначенні певного конкурентного вибору, що дає змогу підприємству не лише використовувати поточні можливості, а й концентрувати ресурсний потенціал для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення переваг у перспективно-вигідних напрямках розвитку. Саме тому розробка ефективної стратегії та її впровадження є важливим питанням діяльності будь-якого підприємства. Головним завданням стратегії вважається переведення організації з теперішнього стану в майбутній, що є більш вигідним [2, с. 214]. Провідне місце в діяльності сучасного підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка, по суті, формує ринкові стратегічні орієнтири.

Економічна теорія пропонує різні підходи до визначення поняття «стратегія» та «маркетингова стратегія». Загалом, розмаїття зазначених

понять можна звести до сукупності поглядів на стратегію підприємства як на напрям розвитку підприємства, засіб досягнення цілей, процес, програму тощо [3, с. 88]. Так, на думку Дж. Дея, стратегія, в першу чергу, передбачає окреслення напряму діяльності підприємства, навколо якого координуються всі функціональні види діяльності. Концепція стратегії розглядається як сукупність інтегрованих дій, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги підприємства, причому на найвищому корпоративному рівні управління підприємством передбачається розробка стратегії, яка включає наступні складові [4, с. 56-58]:

- окреслення сфери діяльності підприємства з орієнтацією на споживача: визначення потреб споживачів, які мають бути задоволені, технологій, які потрібні для задоволення цих потреб, цільових сегментів споживачів, а також каналів, за допомогою яких планується забезпечення доступу на ринок;
- стратегічна направленість, що визначає, яким чином підприємство збирається набути та підтримувати конкурентні переваги, а також грошові та інвестиційні потоки, необхідні для реалізації обраної стратегії;
- цілі, які підприємство збирається досягти в майбутньому.

Наступний рівень передбачає деталізацію функціональних стратегій (від проведення досліджень та здійснення розробок до товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики), а також проектів основних інвестицій, таких як побудова нових магазинів, складів тощо чи модернізація вже існуючих приміщень. Третій, найнижчий рівень стратегії включає розробку бюджетів та детальне планування діяльності торговельного підприємства, що дозволяє досягти поставлених цілей. Варто зазначити, що за підходом Дж. Дея, маркетингові стратегії розробляються на всіх рівнях управління підприємством: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному, що в сукупності сприяє реалізації місії підприємства.

Дослідження економічної наукової літератури показало, що нині існує багато різноманітних поглядів щодо самого визначення поняття «маркетингова стратегія». Так, окремі автори трактують стратегію маркетингу як систему організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Вони також зазначають, що ця стратегія передбачає контроль над виробництвом і ринком із метою утримання ринкових цін на тому рівні, який забезпечить оптимальні прибутки. Також визначається, що маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів із метою забезпечення високих і стійких прибутків [5, с. 256].

Слушною, на нашу думку, є позиція М. Мак-Дональда, який відзначає, що маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [6, с. 172]. Іншої думки притримується Дж. Бернет, який зазначає, що маркетингова стратегія являє собою процес оцінки варіантів досягнення маркетингових цілей [7, с. 146]. Узагальнення підходів різних авторів до розуміння сутності поняття маркетингової стратегії наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Тлумачення поняття «маркетингова стратегія»
Ф. Котлер	Вибір цілей, принципів чи правил, які в певний час зумовлюють напрям маркетингової діяльності підприємства, визначаючи поєднання і використання засобів та ресурсів відповідно до мінливої ринкової ситуації
Т. Бронникова, А. Чернявський	Формування цілей, їх досягнення і вирішення завдань підприємства-виробника по кожному окремому товару, кожному окремому ринку на певний період
М. Мак-Дональд	Сукупність засобів досягнення маркетингових цілей із маркетинг-міксу
Н. Куденко	Вектор дій фірми зі створення її цільових ринкових позицій
С. Аксьонов	План, за допомогою якого маркетинг організовує діяльність підприємства для досягнення прибуткового зростання продажів
Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення

	поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Х. Хершген	Принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
Дж. Бернет	Процес оцінки варіантів досягнення маркетингових цілей
Є. Уткін	Підтримка і розвиток процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, підвищення асортименту й якості товарів, що виробляються, освоєння нових ринків, збільшення збуту і, нарешті, підвищення ефективності рекламної діяльності

Джерело: [6-14]

Узагальнюючи визначення вищенаведених авторів, поняття «маркетингова стратегія» можна визначити як узгодження цілей маркетингу з потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначення маркетингових можливостей та ризиків. У результаті аналізу формується готовий план дій із просування товарів чи послуг.

Маркетингова стратегія у зовнішньоекономічній діяльності є системою планування, реалізації, контролю й аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до його умов підприємства, яке здійснює свою діяльність більш як в одній країні. В умовах використання міжнародного маркетингу експортер глибоко вивчає ринок, використовуючи для цього широке коло маркетингових інструментів [15, с. 184]. Система маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності включає в себе комплекс найбільш суттєвих ринкових відносин та інформаційних потоків, які зв'язують підприємства з ринками збуту товарів на міжнародному рівні [16, с. 141].

На нашу думку, доцільною є позиція окремих авторів, які зазначають, що в загальному виді маркетингові стратегії поділяються на [17, с. 42]:

- базові стратегії, тобто такі, що ґрунтуються на певних конкурентних перевагах підприємства;
- глобальні маркетингові стратегії, які визначають принципові рішення стосовно вибору напряму розвитку фірми;

- стратегії зростання, що визначають напрям розширення масштабу фірми.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.2) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруху і комунікацій. Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємозв'язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

Таблиця 1.2.

Основні види стратегій маркетингу

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди)

Джерело: [18, с. 153]

Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- поширення слабкодиференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;
- зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо.

Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність. В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

Слід зазначити, що існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна-кількість»: підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг»: підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Маркетингові стратегії також класифікують за певними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Класифікація видів маркетингових стратегій

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За станом ринкового попиту	- стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу
За елементами маркетингового комплексу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товарного руху; - стратегія просування
За ознакою конкурентних переваг	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації)

Залежно від конкурентного становища фірми	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші
За напрямком розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія інтернаціоналізації; - стратегія диверсифікації; - стратегія сегментації
Залежно від методу обрання цільового ринку	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення

Складено автором за даними Додатку А

Для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах варто використовувати маркетингову стратегію, яка має формуватись на основі аналізу основних каналів збуту продукції [19, с. 170]:

- через оптовиків або підприємства роздрібної торгівлі за кордоном;
- через посередників, або агентів-імпортерів та агентів-експортерів;
- через власну збутову мережу за кордон;
- експортний продаж шляхом прямого збуту кінцевим споживачам.

Зазначимо, що в процесі побудови та реалізації маркетингової стратегії в зовнішньоекономічній діяльності мережа Інтернет забезпечує різні інструменти встановлення зв'язку з партнерами підприємства (електронна пошта, дошки оголошень, сторінки та групи в соціальних мережах, проведення відеоконференцій, обмін голосовими повідомленнями). Онлайн-маркетинг у сучасних умовах є одним із напрямів, що дозволяє оптимізувати стратегії маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Також підприємству, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, варто зайнятись розробкою веб-сайту з підтримкою багатомовності, це дасть можливість підприємству представити власну продукцію, не прив'язуючись до конкретної території, а функція онлайн-замовлення та вибору способу оплати і доставки дозволить значно розширити коло споживачів [19, с. 171].

Усвідомивши необхідність застосування маркетингової стратегії, підприємство переходить до процесу вибору найоптимальнішої з них, що

здійснюється у декілька етапів: [20, с. 80]:

1. Виявлення конкурентних переваг фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів;

2. Визначення сильних та слабких сторін, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; фірма оцінює можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити чинники, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху чинників дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій;

3. Розробляється базова маркетингова стратегія – довгостроковий план підприємства, який не повинен бути розписаним детально, тому що він може бути спростований якимись непередбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно корегуватися та уточнюватися залежно від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства.

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах невизначеності, постійних загроз та кризових явищ, однією з необхідних умов формування маркетингової стратегії підприємства є інформаційне забезпечення стратегічних рішень. Якість управління та ухвалення маркетингових рішень безпосередньо пов'язані з достовірністю інформації про ринок, попит на товари, уподобання споживачів, ринкові ціни, дії конкурентів, а також інформаційні показники про діяльність об'єкта управління [21, с. 62].

Таким чином, маркетингова стратегія є важливим елементом успіху діяльності підприємства, оскільки забезпечує аналіз різних сторін діяльності та формує комплекс дій для досягнення цілей функціонування підприємства.

1.2. Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

Маркетингова стратегія підприємства на зарубіжних ринках є невід'ємною частиною міжнародної маркетингової політики, що визначає цільовий сегмент ринку, забезпечує розроблення відповідного йому комплексу маркетингу, визначає тимчасові періоди до основних заходів і вирішення питань фінансування, а також залежить не тільки від використаних у ній інструментів, але й від того, наскільки точно та якісно визначені його структура і межі [22, с. 234].

На нашу думку, маркетинг зовнішньоекономічної діяльності є досить складним елементом, що включає в себе не тільки збут, але й виробництво, постачання, фінанси, НДДКР та перш за все розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство прагне здійснювати свою діяльність. Першочерговими завданнями підприємства-суб'єкта ЗЕД є вибір ринку збуту і вивчення ризиків виходу на нього, згодом виявлення незадоволених споживачів на ринку цієї країни (виявлення видів модифікації наявного товару), формування поточних та перспективних потреб, планування поетапного просування продукції або послуг на обраному сегменті ринку, оцінка можливості реалізації цієї стратегії та визначення найбільш ефективних форм реалізації стратегії з урахуванням коливань [23, с. 18].

Процес стратегічного управління, планування міжнародних маркетингових стратегій відбувається з використанням корпоративного, функціонального та інструментального рівнів розробки стратегії, де на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь не тільки у розробленні місії підприємства, але й у встановленні її довгострокових цілей. На функціональному рівні, або на бізнес-рівні, здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції фірми та стратегічні напрями їх розвитку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Система рівнів розроблення стратегії міжнародного маркетингу та їх

основні елементи

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії
Корпоративний	– стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок; – стратегія зростання; – портфельна стратегія
Функціональний	– стратегія охоплення ринку; – стратегія позиціонування; – стратегія конкурентної поведінки
Інструментальний	– товарна стратегія; – цінова стратегія; – стратегія розподілу; – стратегія просування

Джерело: [24, с. 129]

На нашу думку, найбільш значущим рівнем для підприємства у процесі здійснення його міжнародної маркетингової діяльності є інструментальний, на якому встановлюють маркетингові цілі та визначають стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які вона виробляє. Крім того, сукупність дій щодо вирішення цих питань утворює маркетинг-мікс, що є основою маркетингової діяльності будь-якої компанії. Він складається із чотирьох напрямів або стратегій компанії стосовно її товарів [25, с. 37-38]:

– товарна стратегія – визначає, яким має бути товар, аби максимально задовольнити потреби споживачів, чи це буде один і той самий товар для всіх ринків, чи модифікований, ступінь диверсифікації або спеціалізації, масштаб міжнародної діяльності компанії тощо;

– цінова стратегія – визначає, яким чином встановлюється ціна на товар, які чинники при цьому враховуються, наскільки ціна одного і того ж товару буде відрізнятися в різних країнах тощо;

– стратегія просування – визначає, яким чином компанія планує збільшувати свою частку на ринку, на яких властивостях товару акцентуватиме увагу в різних країнах, яким чином збільшуватиме попит на власні товари та якими методами здобуватиме прихильність споживачів тощо;

– стратегія розподілу – визначає, за допомогою яких транспортних засобів товари потраплять від виробника до споживача, а також через які канали розподілу компанія доставлятиме товари до їх кінцевих споживачів.

Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки базується на тезі, що, у випадку наявності у підприємства експортних амбіцій для подальшого розширення обсягів збуту, можливими є три сценарії розвитку подій: інтенсивного зростання, тобто інтенсифікації існуючих можливостей та ресурсів фірми; інтегративного зростання, що передбачає об'єднання зусиль з іншими підприємствами; диверсифікаційного зростання, пов'язаного з виходом в сфері бізнесу, не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Стратегія інтенсивного росту має кілька субстратегій, кожна з яких може бути обрана за наявності зовнішніх та внутрішніх можливостей у підприємства. Так, стратегія глибокого проникнення може бути використана при недостатньому насиченні ринку певним продуктом та за умови наявності на підприємстві ресурсів для розширення виробництва. Фактично використання даної маркетингової стратегії передбачає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках [26].

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів та розвиток збутової мережі. На нашу думку, подібна маркетингова стратегія може використовуватися при експорті споживчих товарів за наявності у виробника коштів для проведення масштабних рекламних заходів. У протилежному випадку вибір стратегії глибокого проникнення можна вважати невиправданим, оскільки недофінансування маркетингових не дасть очікуваних результатів, призведе до необґрунтованого зростання витрат та не дозволить досягти цілей експортної стратегії [27, с. 186].

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Дана стратегія передбачає модифікацію товару до потреб та уподобань споживачів. Вона характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

На наш погляд, вибір маркетингової стратегії розвитку ринку є доцільним для транснаціональних корпорацій, продукція яких характеризується високим ступенем обробки, а обсяги збуту є значними. Натомість для підприємств, які спеціалізуються на експорті сировини або ж лише починають експортний розвиток, використання даної стратегії може призвести до значних збитків.

Альтернативою маркетингових стратегій інтенсифікації є стратегії інтегрованого росту, застосування яких характеризується втратою підприємством-експортером автономії у прийнятті управлінських рішень та об'єднання зусиль з іншими суб'єктами ринку. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види маркетингових стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником, який обізнаний з умовами ведення бізнесу на визначеному ринку, що дозволяє обом сторонам досягти оптимальних результатів господарської діяльності.

Стратегія зворотної інтеграції, навпаки, передбачає об'єднання виробника готової продукції з постачальником сировини та ресурсів. Реалізація даної стратегії дозволяє виробничим підприємствам вирішити проблему сировинного забезпечення, постачальникам гарантує збут їх продукції.

Стратегію вертикальної інтеграції можна вважати симбіозом маркетингових стратегій прямої та зворотної інтеграції, оскільки у даному

випадку для підвищення ефективності функціонування об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника.

Найбільш цікавою з точки зору механізму реалізації нам видається стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає збільшення обсягів експорту підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством. Таке об'єднання може мати як селективний, так і глобальний характер. Зокрема, у випадку проведення спільної маркетингової чи збутової кампанії без інтегрування решти господарських функцій, мова йде про часткову інтеграцію [28, с. 58-62].

Повна інтеграція має місце у тих випадках, коли підприємства-конкуренти повністю узгоджують та спільно проводять господарську діяльність: у випадку, коли таке об'єднання є добровільним, мова йде про утворення кластера, у протилежному випадку горизонтальна інтеграція пов'язується з угодами злиття та поглинання у міжнародному бізнесі.

Останнім типом маркетингових стратегій, що можуть використовуватися підприємствами для досягнення цілей їх експортної діяльності, є стратегія диференціації. Її застосування передбачає зміну структури бізнесу підприємства, що вимагає значного часу та фінансових ресурсів. На застосування даної маркетингової стратегії наважуються зазвичай підприємства, експортний потенціал яких у традиційній сфері вичерпується і альтернативою застосування стратегії диференціації є скорочення та вихід з ринку.

Важливою, на нашу думку, є позиція авторитетного дослідника Ф. Котлера, який зазначає, що перш ніж прийняти рішення про вихід на міжнародний ринок, підприємство має оцінити можливі ризики, а саме [29, с. 120]:

- невірне розуміння уподобань закордонних споживачів і, як наслідок, пропозиція неконкурентоспроможної продукції;
- інша культура ведення бізнесу;

- недостатня кількість управлінських кадрів, що мають досвід міжнародної діяльності;
- можливість зміни владою іноземної держави торгового законодавства, девальвації валюти.

Для реалізації поставленої мети прийняття управлінського рішення міжнародного маркетингу у функціонуванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств необхідно провести маркетингове планування та визначити стратегії міжнародного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств [30, с. 18].

В свою чергу, процес планування міжнародної маркетингової діяльності кожного підприємства має розпочинатися з розробки корпоративного бізнес-плану (загальної стратегії розвитку) і визначення пріоритетів розвитку його виробничо-комерційної діяльності з наступним узгодженням цілей інтернаціоналізації з можливостями та прагненнями підприємства. Це передбачає визначення довгострокової перспективи розвитку підприємства та суті внутрішньокорпоративного аналізу, який включає оцінку фінансових ресурсів, кадрової структури, продуктової політики та впливів факторів середовища.

Після оцінки можливостей і ринкових потреб підприємства визначаються цілі міжнародної діяльності та маркетингової підтримки міжнародного продажу, витрат і ціноутворення, протидії ризикам. Це, зокрема, передбачає деталізоване дослідження умов та поточної кон'юнктури зарубіжних ринків, а саме: факторів макро- та мікросередовища й особливостей мотивацій споживачів; умов реалізації міжнародної маркетингової діяльності; дослідження інших обставин, що характеризують ставлення до зарубіжного підприємництва тощо.

Логічним продовженням планового процесу після отримання інформації й осмислення ринкової ситуації та маркетингового потенціалу підприємства є альтернативний вибір оперативних рішень щодо розміщення

виробництва та організації зарубіжних представництв, продуктово-ринкової стратегії та системи просування.

Слід зазначити, що формування міжнародної маркетингової стратегії для підприємства є певним процесом, суть якого полягає у плануванні міжнародної маркетингової діяльності і передбачає наявність певної логіки та відповідних етапів у здійсненні маркетингових заходів, які ми пропонуємо розглянути у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Етапи здійснення маркетингових заходів в процесі формування стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємства

Назва етапу	Види діяльності	Економічний зміст
1. Планування	Планування загальної стратегії	Визначення економічного портфеля, місії та прагнень підприємства: цілей, напрямів розвитку та довгострокових продуктово-ринкових перспектив на ринку
	Планування стратегій підрозділів за ринками	Забезпечення соціально-правової відповідальності підприємства та практики ведення бізнесу на ринку
	Формування бізнес-стратегій за товарними групами	Управління конкурентними перевагами і реалізація одно- або мультисегментних цілей на рівні стратегічних господарських підрозділів (управління торговою маркою)
	Формулювання функціональних стратегій	Розвиток підрозділів на основі конкретизації завдань та деталізації методів реалізації довгострокових прагнень підприємства і короткострокових завдань його бізнес-підрозділів
2. Впровадження	Організація бізнесу, в т.ч. міжнародного	Побудова планово-логістичних схем руху інформаційно-установчих документів і звітності
	Формування завдань і рівня відповідальності	Розподіл та делегування повноважень між учасниками планово-організаційного процесу
	Розподіл ресурсів	Пошук та оптимізація ресурсного забезпечення
3. Контроль	Моніторинг результатів	Визначення періодичності та якості різних форм контролю маркетингової діяльності
	Оцінка результатів	Обчислення показників виробничо-комерційної діяльності
	Коригування діяльності	Удосконалення маркетингової діяльності за результатами оцінки ефективності маркетингових заходів

Джерело: [31, с. 40]

Як бачимо з таблиці 1.5, планування, контроль та оцінка результатів маркетингової діяльності підприємств мають відбуватись регулярно та періодично, залежно від завдань планово-організаційних заходів, а також мати циклічний характер. Через наявність елементів невизначеності

середовища зарубіжних ринків і великої кількості форс-мажорних обставин міжнародної діяльності, маркетинговий план міжнародної діяльності підприємства має бути досить гнучким, щоб була змога передбачати багатоваріантність та можливість змін на різних етапах його реалізації. Формами прояву циклічності є регулярне оновлення й удосконалення стратегічних завдань та оперативних заходів планово-організаційного забезпечення міжнародної маркетингової діяльності підприємства.

Визначаючи місце і роль стратегічного маркетингу у процесі управління підприємством, необхідно зауважити, що базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей фірми. Різні дослідники у своїх працях процес розробки маркетингової стратегії розглядають по-різному, але в загальному виді розробка стратегії маркетингу починається з дослідження того зовнішнього середовища, в якому здійснюватиметься підприємницька діяльність. Необхідно точно визначити ринок або окремих сегмент ринку, на який планується вихід, і в межах встановленого ринкового простору виокремити ту його частку, де здійснюватиметься маркетингова діяльність. Така сфера діяльності підприємства в межах певного цільового ринку або окремого сегмента називається стратегічною зоною господарювання (далі – СЗГ). Мета аналізу СЗГ полягає в оцінці перспектив розвитку з точки зору масштабів зростання, стабільності, місткості ринку, перспектив технології, норм прибутку [32, с. 57].

Після того, як визначено основні складові СЗГ, у структурі управління підприємства формуються стратегічні господарські підрозділи (далі – СГП), що здійснюють стратегію і програму маркетингу в межах певної стратегічної зони господарювання і несуть всю повноту відповідальності за результати маркетингової діяльності. Кожний СГП володіє такими загальними характеристиками: власна стратегія маркетингу; точний цільовий ринок; один з керівників маркетингу очолює підприємство; власні ресурси; чітко визначені конкуренти; значні переваги в конкуренції.

Наступним етапом розробки стратегії маркетингу є оцінка привабливості кожної з вибраних СЗГ підприємства і визначення цільової групи клієнтів. Після визначення цільової групи клієнтів варто братися до розробки комплексу маркетингових засобів (продукт - ціна - засоби стимулювання збуту - канали збуту). Вони складають основу стратегії маркетингу.

Таким чином, від ефективності формування маркетингового плану та управлінського рішення міжнародного маркетингу залежить ефективність не тільки маркетингової діяльності, але й результативність функціонування підприємств-суб'єктів ЗЕД у цілому. Виходячи з цього, план та управлінське рішення міжнародного маркетингу підприємств, що здійснюють міжнародну комерційну діяльність, повинні бути фундаментом формування концепції оптимізації прибутковості їх діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства в міжнародній економічній діяльності

Ефективність та результативність маркетингових стратегій підприємств-суб'єктів ЗЕД відіграють одну з вирішальних ролей у формуванні взаємозв'язків зі споживачами, від характеру яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, фінансовий стан. Це викликано тим, що вдало вибрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає переваги, котрі виявляються у підвищенні конкурентоздатності виробництва продукції, зниженні чутливості споживачів до цін, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів тощо.

В теоретичних й емпіричних дослідженнях маркетингової результативності можна виділити декілька сформованих ключових напрямів [33, с. 25]:

- 1) розвиток теоретичних підходів до оцінки результативності організацій: теорії фірми, теорії ринкової вартості фірми, теорії

організаційної поведінки;

2) пошук моделей формування маркетингової результативності та показників її оцінки, зокрема на основі виокремлення маркетингових чинників (драйверів) прибутковості або вартості компаній;

3) дослідження маркетингових активів як фактору вартості компаній;

4) дослідження в галузі результативності заходів у рамках комплексу маркетингу (товарної політики, ціноутворення, розподілу і комунікацій);

5) розвиток теорії маркетингу партнерських відносин і поява нових підходів до оцінки результативності маркетингу.

На сьогодні не існує єдиного методичного підходу до визначення ефективності маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. В українській практиці, як правило, застосовують дві групи методів: за ступенем досягнення поставлених цілей та за відношенням ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення. Цікавим, на нашу думку, є підхід щодо оцінювання ефективності маркетингової стратегії, запропонований автором Савчук А., що базується на основі оцінювання ефективності діяльності підприємств (у таблиці 1.6 консолідовано показники для оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД відповідно до цього підходу).

Таблиця 1.6.

Оцінювання ефективності міжнародної маркетингової діяльності підприємств-суб'єктів ЗЕД

Показники	Метод розрахунку	Характеристика показників
Результативність маркетингової діяльності		
Ринкова частка підприємства, РЧ	$РЧ = \frac{ОЗ}{МР} * 100\%$ де ОЗ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку; МР – місткість ринку	Відображають загальну результативність стратегічного маркетингу.
Відносна ринкова частка підприємства, ВРЧ	$ВРЧ = \frac{РЧ}{РЧк}$ де РЧк – ринкова частка найсильнішого конкурента	Розраховуються шляхом порівняння запланованих та існуючих на початок

Коефіцієнт зміни обсягів продажу, $k_{ЗОП}$	$k_{ЗОП} = \frac{ОПКЗП}{ОППЗП}$ де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітнього періоду; ОППЗП – обсяг продажів на початок звітнього періоду	впровадження стратегії показників і фактично досягнутих значень показників у процесі та після впровадження стратегії
Динаміка кількості покупців	База даних кількості покупців (результати маркетингового дослідження)	
Динаміка кількості лояльних покупців	База даних кількості лояльних покупців (результати маркетингового дослідження)	
Коефіцієнт відповідності попиту, $k_{ВП}$	$k_{ВП} = \frac{n_{ПЗ}}{n_{ПП}}$ де $n_{ПЗ}$ – кількість покупців, задоволених асортиментом; $n_{ПП}$ – загальна кількість потенційних покупців	
Коефіцієнт завершеності покупок, $k_{ЗП}$	$k_{ЗП} = \frac{n_{ППП}}{n_{ПЗП}}$ $n_{ППП}$ – кількість покупців, що прийшли за покупкою; $n_{ПЗП}$ – кількість покупців, що здійснили покупку	
Ефективність маркетингової діяльності		
Ефективність реалізації товарів, EPT	$EPT = \frac{Др}{Вр}$ де $Др$ – доходи від реалізації товарів; $Вр$ – витрати на реалізацію товарів	Характеризують рентабельність витрат на маркетинг. Завдяки використанню цих показників аналізується економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства
Рентабельність маркетингових інвестицій, ROI	$ROI = \frac{(П1 - П2) - ІСМ}{ІСМ} * 100\%$ де $П1$ – прибуток підприємства до впровадження маркетингової стратегії; $П2$ – прибуток підприємства після впровадження маркетингової стратегії; $ІСМ$ – інвестиції в стратегічний маркетинг	
Рентабельність товарообороту, PT	$PT = \frac{Прт}{T} * 100$ де $Прт$ – прибуток від реалізації товарів; T – обсяг товарообороту підприємства	
Ефективність використання торговельної площі, EB_s	$EB_s = \frac{T}{S_{заг}}$ де $S_{заг}$ – загальна площа підприємства	
Розмір середнього чеку покупок, $СЧ$	$СЧ = \frac{Дп}{nЧ}$ де $Дп$ – дохід від продажів; $nЧ$ – кількість чеків	

Джерело: [34, с. 33-34]

Відсутність універсального показника ступеня виконання стратегічного набору, на наш погляд, створює ряд проблем для керівництва підприємства, вирішення яких дозволить надати однозначну оцінку існуючим стратегіям, розробити зміни до них, в разі необхідності, або взагалі відмовитись від реалізації обраного стратегічного набору при цьому запобігши кризовому становищу підприємства. В таблиці 1.7 наведені найбільш доречні, на наш погляд, показники ефективності маркетингових стратегій за їх групами.

Таблиця 1.7.

Показники ефективності маркетингового стратегічного набору

Вид стратегії	Показник ефективності	Формула розрахунку
Базова	Середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки підприємства	$PЧ = \sqrt[n-1]{\frac{PЧn}{PЧo}}$ <p>де РЧ – середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки; РЧ_n – кінцевий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; РЧ_o – початковий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %; n – число рівнів ряду динаміки, років</p>
Конкурентна	Середньорічний темп зміни відносної ринкової частки підприємства	$BPC = \sqrt[n-1]{\frac{BPCn}{BPCo}}$ <p>де ВРЧ – середньорічний темп зміни відносної ринкової частки; РЧ_n – кінцевий рівень динаміки відносної ринкової частки, %; РЧ_o – початковий рівень динаміки відносної ринкової частки, %; n – число рівнів ряду динаміки, років</p>
Цінова	Середньорічний темп зміни ціни реалізації одиниці продукції	$P = \sqrt[n-1]{\frac{Pn}{Po}}$ <p>де P – середньорічний темп зміни ціни; P_n – кінцевий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/кг; P_o – початковий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/кг; n – число рівнів ряду динаміки, років</p>
Товарна	Середньорічний темп зміни обсягу реалізації продукції	$Q = \sqrt[n-1]{\frac{Qn}{Qo}}$ <p>де Q – середньорічний темп зміни обсягу реалізації; Q_n – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т;</p>

		Q_0 – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т; n – число рівнів ряду динаміки, років
--	--	---

Джерело: [35, с. 17]

Універсальний показник ступеня виконання стратегічного набору пропонується визначати як коефіцієнт, виражений у відсотковому вигляді, отриманий як добуток показників ефективності за всіма групами стратегій, зазначених в табл. 1.7 (Формула (5)).

$$E = \sqrt[4]{\text{РЧ} * \text{ВРЧ} * \text{Р} * \text{Q}} * 100\% \quad (5)$$

де E – ступінь виконання маркетингового стратегічного набору, %.

В ході дослідження Т.І. Балановською була сформована наступна шкала значень показника ступеня виконання маркетингового стратегічного набору (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Шкала значень для оцінки ступеня виконання маркетингового стратегічного набору

Рекомендоване значення ступеня виконання стратегічного набору, %	Оцінка виконання стратегічного набору
$E \leq 50$	Стратегічний набір не виконується і потребує кардинального перегляду
$50 < E < 75$	Стратегічний набір виконується частково, потребує коригування окремих груп стратегій
$75 \leq E < 100$	Стратегічний набір обрано вірно, однак є певні проблеми на етапі його реалізації
$E \geq 100$	Стратегічний набір обрано вірно, його реалізація відбувається в повному обсязі

Джерело: [35, с. 18]

При необхідності часткового коригування стратегічного набору виникає потреба у визначенні того, які саме стратегії треба змінювати, а які є прийнятними і добре реалізуються. Це легко визначити, обчисливши показники ефективності (табл. 1.7) окремо для кожної групи стратегій. Якщо значення показника за певним видом стратегії є найменшим, то дану стратегію необхідно коригувати, і навпаки – якщо найбільший, то стратегія не потребує коригування.

Оцінюючи економічну ефективність маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства, необхідно визначити кількісні та якісні показники (табл. 1.9).

Таблиця 1.9.

Кількісні та якісні критеріальні показники ефективності системи міжнародної маркетингової діяльності промислового підприємства

№ з/п	Критерій/показник ефективності	Значення	Метод розрахунку
Ефективність управління товарними потоками			
1	Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливість встановлених цін	$РП = \text{прибуток від реалізації} / \text{обсяг продажу}$
2	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КЕР = \text{витрати на рекламу та засоби стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації}$
3	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	Характеризує ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$КЗГП = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажу}$
4	Обсяг продажу (доля ринку)	Характеризує місце підприємства на ринку та динаміку його позицій	-
5	Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	Відображає реальний маркетинговий вплив реалізованих заходів на споживача	$ROMI = (\text{валовий прибуток} - \text{інвестиції в маркетинг}) / \text{інвестиції в маркетинг}$
Ефективність діяльності підрозділів підприємства			
1	Рентабельність продукції (РП)	Показує ступінь прибутковості реалізованої продукції	$РП = \text{прибуток від реалізації} / \text{повна собівартість продукції}$
2	Продуктивність праці (ПП)	Характеризує ступінь ефективності організації та використання праці	$ПП = \text{обсяг випуску продукції} / \text{середня чисельність співробітників}$
3	Прибуток (П)	Характеризує загальноекономічну ефективність діяльності підприємства	$П = \text{дохід} - \text{витрати}$
4	Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів підприємства	$Ф = \text{обсяг випуску продукції} / \text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
5	Витрати на одиницю продукції (ВО)	Відображає ефективність використання ресурсів	$ВО = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску продукції}$
6	Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)	Характеризує здатність підприємства до освоєння нового устаткування	$\text{Довід} = \text{вартість запроваджених нових основних фондів} / \text{середньорічна вартість основних виробничих фондів}$

7	Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)	Оцінює здатність підприємства до запровадження інноваційної чи удосконаленої продукції	До = прибуток від реалізації нової чи вдосконаленої продукції / загальний прибуток від продажу всієї продукції
---	--	--	--

Джерело: [36, с. 185]

У сучасній маркетинговій теорії, крім підходу визначення ефективності системи міжнародних маркетингових заходів, що базується на аналізі числових показників, існує емпіричний підхід. Його сутність полягає у виділенні восьми основних критеріїв ефективності маркетингової діяльності, після чого виявляється значущість та цінність кожного з них для підприємства на базі ABC-аналізу. Після чого на основі експертного або статистичного методу аналізується відповідність маркетингової діяльності цим критеріям, приймаючи за еталон 100%.

В емпіричному підході в якості показників ефективності міжнародної маркетингової діяльності виділяють наступні критерії [37, с. 130].

1. Зрозумілість. Мається на увазі, що підприємство, його продукт, мета, стратегія, цінності мають бути зрозумілими для споживача, та поділятися ними. Маркетинг має бути спрямований на встановлення тісних зв'язків із споживачем і розуміння його потреб.

2. Задоволення потреб. Успішною виявляється та маркетингова стратегія, яка орієнтована на універсальні людські потреби.

3. Інноваційність. Маркетинг повинен постійно трансформуватись, змінюватись внаслідок впровадження інновацій. Сучасні економічні відносини не є стабільним та вимагають постійного впровадження інновацій.

4. Стратегічна креативність, в основу якої покладена винахідливість та відмова від шаблонів.

5. Автентичність. Традиційні маркетингові стратегії базувалися на умовностях та шаблонах, сучасні повинні бути реальними, персоніфікованими та оригінальними. Це потребує творчого та оригінального підходу, що призведе до радикальних змін правил, які діють на ринку.

6. Довіра споживачів та клієнтів. Орієнтація маркетингової діяльності на співробітництво та взаємодію із споживачами дозволяє активно залучати

клієнтів та покупців до просування та продажу товару.

7. Здатність до швидкого прилаштування до змін в зовнішньому середовищі. Результатом є випуск актуального товару в потрібний момент часу, який відповідає очікуванням покупців та клієнтів та не йде в розріз з сучасним тлумаченням його актуальності та ефективності в використанні.

8. Відповідність стратегічному баченню або місії та цінностям підприємства.

Будь-яке підприємство може мати перед конкурентами дві дуже сильні переваги, що отримали втілення в: унікальному баченні свого майбутнього і ролі на ринку та унікальній культурі та цінностях. На наш погляд жоден з наведених методів не дає можливості провести повноцінний аналіз ефективності системи міжнародного маркетингу промислового підприємства.

Метод, що базується на визначенні числових показників, переважаний розрахунками, що характеризують кожен окремий елемент діяльності підприємства, пов'язаний із експортною діяльністю, та не має єдиного узагальнюючого показника. Емпіричний метод базується на експертних оцінках, тому залежить від суб'єктивності та рівня кваліфікації експертів. Ми пропонуємо об'єднати ці два метода з метою встановлення універсального підходу визначення ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства.

В сучасних умовах, коли ведення підприємницької діяльності втрачає уніфікованість, а успіх набуває індивідуальних ознак, кожне окреме підприємство стає унікальним, бо зовнішнє та внутрішнє середовище формує неповторний вплив на виробничу та експортну діяльність.

Таким чином, підприємство має встановити, які показники ефективності на поточний момент для нього є пріоритетними та визначити напрями змін і вдосконалення своєї діяльності. З цією метою ми пропонуємо розрахувати кожен з 13 критеріальних показників ефективності маркетингової діяльності промислового підприємства, що вказані в табл. 1.9,

та за допомогою ABC-XYZ аналізу визначити коефіцієнт відповідності кожного з показників.

Таким чином, для проведення аналізу необхідно заповнити наступні дві таблиці (табл. 1.10 і табл. 1.11).

Таблиця 1.10.

Підсумкова таблиця визначення пріоритетності та значення показників ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства

Показник	Розрахунок показника за періодами			Група за ABC-XYZ аналізом
	Період 1	Період 2	Період N	
Рентабельність продажу (РП)				
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)				
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)				
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КЗВП)				
Обсяг продажу (доля ринку)				
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)				
Рентабельність продукції (РІП)				
Продуктивність праці (ПП)				
Прибуток (П)				
Фондовіддача (Ф)				
Витрати на одиницю продукції (ВО)				
Коефіцієнт освоєння нової техніки (Довід)				
Коефіцієнт освоєння нової продукції (До)				

Джерело: складено автором

Після розрахунку показників ефективності маркетингової стратегії (табл. 1.10) за певні періоди (місяці, роки) проводиться їх ранжування за допомогою ABC-XYZ аналізу (табл. 1.11). Після проведеного ранжування значення ABC-XYZ аналізу заносяться в табл. 1.10, в стовпчик «Група за

ABC-XYZ аналізом» з метою виявлення пріоритетів. Показники, що потрапили до групи «локомотивів»: AX, BX та AY характеризують ті напрями, що найвдаліше реалізуються в поточній маркетинговій стратегії та забезпечують її успіх. Показники, що потрапили до групи «посередні»: AZ, BY та CX мають посередній результат, або є важко прогнозовані, та не можуть забезпечити успішну реалізацію маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства в довгостроковій перспективі. Показники, що потрапили до групи «якір»: CY, CZ та BZ визначають невдалу реалізацію тих напрямів маркетингової стратегії, які вони характеризують. Тому для підвищення ефективності реалізації поточної стратегії підприємству рекомендується звернути увагу на ці показники та скоригувати плани з їх досягнення та методи реалізації.

ABC-аналіз – це інструмент, який дозволяє визначити рейтинг показників за вказаним критерієм і виявити ту їх частину, яка забезпечує максимальний ефект. Ідея ABC-аналізу будується на основі принципу Парето, який можна сформулювати так: «20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль лише 20% результату», тобто 20% всіх показників характеризують 80% загальної ефективності маркетингової стратегії, що реалізується [38].

Таблиця 1.11.

Підсумкова матриця ABC-XYZ аналізу

	А	В	С
Х	AX – високий рівень зростання, стабільні показники	BX – достатні темпи зростання показника поєднуються зі стабільністю	CX – стабільні, проте низький або нульовий темпи зростання
У	AY – високий рівень зростання, з певною періодичністю, середній рівень прогнозування	BY – достатній рівень зростання з середнім рівнем прогнозування періодичних коливань	CY – низькі темпи зростання показників з середнім рівнем прогнозування періодичних коливань
Z	AZ – високі але не регулярні темпи зростання, низький рівень прогнозування	BZ – достатній рівень зростання показників, нерегулярність з низьким рівнем прогнозування	CZ – низькі показники зростання з нестабільними темпами і низьким рівнем

Джерело: укладено автором

Застосовуючи вказане правило до нашої теорії, можна зробити дуже простий та логічний висновок: систему міжнародного маркетингу промислового підприємства можна вважати ефективною, якщо показники, зазначені в табл. 1.10, ранжуються таким чином:

- до групи «локомотиви» входить не менше 10% показників;
- до групи «посередні» мають входити не менше 15% показників;
- до групи «якір» повинно потрапити не більше 75% показників, що розраховуються.

Проте прогнозування ефективності маркетингової діяльності, особливо коли мова йде про ЗЕД-орієнтоване підприємство, потребує врахування ще декількох важливіших зовнішніх ринкових факторів, одним з яких є ступінь монополізації або конкурентності ринку. Ступінь монополізації ринку визначає можливості входу на ринок нових гравців, тому цей фактор обов'язково необхідно враховувати при прогнозуванні ефективності маркетингової діяльності.

Ще один важливий чинник – ступінь інтернаціоналізації ринку. Вона також впливає на можливості виходу на ринок нових закордонних фірм, значущість митних бар'єрів, легкість, або навпаки, складність місцевих умов регулятивного характеру. Ступінь інтернаціоналізації ринку пропонується визначати, як співвідношення між об'ємом експорту та об'ємом виробництва галузі або об'ємом виробництва товарів. Процес інтернаціоналізації, сприятливий для експортної діяльності, передбачає постійне збільшення цієї частки.

Стратегічну відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами можна спрогнозувати також завдяки аналізу динаміки ступеню експортоорієнтованості підприємства, як співвідношення частки продукції підприємства на експорт до частки продукції на внутрішній ринок. Це характеризує ступінь готовності підприємства для ще більшого розширення в майбутньому своєї експортної

діяльності. Таким чином, прогнозування ефективності системи маркетингових заходів підприємства повинно передбачати:

- прогнозування темпу росту ринку;
- прогнозування темпу росту ринкової частки;
- прогнозування відносного темпу росту власної ринкової частки відносно темпу росту ринку;
- прогнозування відносного темпу росту власної ринкової частки відносно темпів росту ринкової частки лідера ринку (за ринковою часткою);
- прогнозування абсолютного та відносного темпу росту прибутковості;
- прогнозування ступеня конкурентності ринку;
- прогнозування ступеня інтернаціоналізації ринку;
- прогнозування ступеня експортоорієнтованості підприємства.

Висновки до розділу 1

В сучасних умовах розвитку світогосподарської системи та національних економік окремих країн формуються підвищені вимоги до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств, які функціонують на міжнародних товарних ринках. Це стосується питань і прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору цільових ринків підприємства (як суб'єкта міжнародних бізнес-відносин), і вибору та обґрунтування способів виходу на ці ринки, а також підходів до адаптації базової ринкової стратегії до специфічних умов локальних ринків кожної окремої національної економіки. При цьому, безумовно необхідно враховувати усі зміни, що відбуваються у міжнародному ринковому просторі, які диктуються глобалізаційними умовами (поява та зникнення кордонів, нестабільне державне управління, коливання курсів валют, корупція, тощо). Більшість сучасних підприємств розвиваються в напрямку інтернаціоналізації виробництва з метою виходу на міжнародні ринки шляхом отримання переваг у сфері наукових досліджень, виробництва, логістики, маркетингу, фінансів (що використовується у якості конкурентних переваг перед конкурентами, які спрямовують свою діяльність на внутрішні ринки). Таким чином, міжнародні маркетингові стратегії виступають як нове явище в міжнародному бізнесі, сутність якого не пов'язана тільки з розширенням географічних масштабів діяльності компаній і збільшенням кількості охоплених ринків, а і з гнучким поєднанням двох альтернатив — «стандартизація» і «адаптація».

Особливою проблемою входження України у світовий економічний простір є формування ефективних конкурентних стратегій, що відповідали б сучасним вимогам і забезпечували не тільки розвиток зовнішньої конкурентної активності підприємств, спрямованої на боротьбу із зовнішніми конкурентами шляхом реалізації одного з чотирьох рівнів конкурентної агресивності, а й створення атмосфери внутрішньої конкуренції в самому підприємстві. Тому важливим аспектом стратегічного вибору в міжнародному маркетингу є ступінь обґрунтованості управлінських рішень, що зумовлює успішність реалізації підприємницьких прагнень окремих економічних суб'єктів в умовах глобалізації, а також національних інтересів держави, спрямованих на підтримання економічної незалежності та безпеки. Розробка стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємств направлена на забезпечення ефективного розвитку конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації процесів інтернаціоналізованого управління.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності для контролю впровадження та реалізації стратегій маркетингу на підприємствах торгівлі передбачає дослідження значення обраних показників та порівняння: фактичних даних з плановими (визначення відсотка виконання плану); показників конкретного підприємства із середнім значенням по галузі (визначення стану підприємства на ринку); показників діяльності підприємства з відповідними показниками підприємств-конкурентів (визначення конкурентоспроможності); результатів діяльності підприємства до і після прийняття стратегічних маркетингових рішень з метою визначення їх ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СПОРТ 23»

2.1. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТОВ «СПОРТ 23»

Пріоритетними напрямками діяльності компанії ТОВ «СПОРТ 23» є деревообробка, продаж деревини, пиломатеріалів та столярних виробів. Підприємство на власному виробництві виготовляє та реалізує продукцію з деревини [39]:

- пиломатеріали;
- брус;
- тирсу;
- заготовки для виробництва палет;
- рейки та дошки для будівництва;
- дерев'яні бруски.

ТОВ «СПОРТ 23» має власний деревообробний цех, який виготовляє великий асортимент продукції. Це і тирса, і продукція сушена чи свіжопилена з хвойних порід дерев, і пиломатеріал, що призначається для виготовлення тари. Але найбільш важливим є цех готової продукції, що самотужки виготовляє плити (столярний щит) та погонаж з хвойних порід.

Для аналізу й оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПОРТ 23» розглянемо основні показники його балансу (табл. 2.1-2.4).

Таблиця 2.1.

Структура активів ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показники	2013,	2014	2015	2016	2017
-----------	-------	------	------	------	------

	тис. грн.	тис. грн.	у % до 2013 р.	тис. грн.	у % до 2014 р.	тис. грн.	у % до 2015 р.	тис. грн.	у % до 2016 р.
Необоротні активи	41,6	41,6	100 %	64,2	154 %	1109,2	1728 %	1960,2	177%
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	30,8	-
Основні засоби	40,8	40,8	100%	54,7	134%	1109,2	2028 %	1929,4	174%
Інші необоротні активи	0,8	0,8	100%	9,5	1188 %	-	-	-	-
Оборотні активи	131,6	212,0	161 %	708,7	334 %	2423,2	342 %	1495,8	62%
Запаси	48,2	48,2	100%	-	-	218,8	-	361,3	165%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	49,4	-	256,2	519%	1046,2	408%	511,3	49%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,1	18,7	1700 %	249,9	1336 %	1023,8	410%	614,1	60%
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	-	129,0	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	3,5	26,4	754%	72,6	275%	132,7	183%	7,4	6%
Витрати майбутніх періодів	78,8	69,3	88%	1,0	1%	1,7	170%	1,7	100%
Баланс	173,2	253,6	146 %	772,9	305 %	3532,4	457 %	3456,0	98%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.1, за досліджуваний період в структурі активів підприємства переважала частка основних засобів і дебіторської заборгованості за продукцію (товари, роботи, послуги), а також виробничих запасів і іншої поточної дебіторської заборгованості. Таким чином, можемо зробити висновок, що в структурі активів ТОВ «СПОРТ 23» найбільш суттєвий вплив на зміну валюти його балансу здійснює динаміка вартості основних фондів і дебіторської заборгованості підприємства. Разом з тим, в структурі активів підприємства переважає саме група оборотних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість необоротних активів більше ніж втричі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка активів ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, %
Активи						
Необоротні активи	41,6	41,6	64,2	1109,2	1960,2	4712%
Оборотні активи	131,6	212,0	708,7	2423,2	1495,8	1137%

Баланс	173,2	253,6	772,9	3532,4	3456,0	1995%
---------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	--------------

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Відповідно до даних табл. 2.2, протягом 2013-2017 рр. обсяги необоротних активів зросли майже у 50 разів (за рахунок щорічного зростання вартості основних засобів аналізованого підприємства), в той час як оборотних активів – більше ніж у 10 разів (що відбулось внаслідок нарощення виробничих запасів і всіх видів дебіторської заборгованості).

Що ж стосується показників структури пасивів балансу, то необхідно зазначити, що найбільш активно за аналізований період зростали обсяги нерозподіленого прибутку ТОВ «СПОРТ 23», інших поточних зобов'язань, а також обсяги кредиторської заборгованості, які переважно і формували саму структуру пасивів підприємства (що підтверджується даними таблиці 2.3).

Таблиця 2.3.

Структура пасивів ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показники	2013,	2014		2015		2016		2017	
	тис. грн.	тис. грн.	у % до 2013 р.	тис. грн.	у % до 2014 р.	тис. грн.	у % до 2015 р.	тис. грн.	у % до 2016 р.
Власний капітал	1,5	1,5	100 %	84,5	5633 %	190,8	226 %	466,4	244%
Пайовий капітал	1,5	1,5	100%	1,5	100%	1,5	100%	1,5	100%
Нерозподілений прибуток	-	-	-	83,0	-	189,3	228%	464,9	246%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	171,7	252,1	147 %	688,4	273 %	3341,6	485 %	2989,6	89%
Короткострокові кредити банків	-	-	-	390,8	-	979,0	251%	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	59,0	136,0	231%	297,6	219%	1413,4	475%	987,6	70%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-	-	-	-	31,6	-	205,5	650%
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-	-	-	-	-	-	-	3,3	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	15,6	15,6	100%	-	-	-	-	19,2	-
Інші поточні зобов'язання	97,1	100,5	104%	-	-	917,6	-	1774,0	193%

Баланс	173,2	253,6	146 %	772,9	305 %	3532,4	457 %	3456,0	98%
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	---------------	------------

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.3 засвідчують, що протягом 2013-2017 рр. структура пасивів ТОВ «СПОРТ 23» залишалася незмінною. Так, протягом аналізованого періоду підприємство не залучало довгострокових позикових коштів, в той час як вартість власного капіталу і поточних зобов'язань активно зростали, що підтверджується даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка пасивів ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013, %
Пасиви						
Власний капітал	1,5	1,5	84,5	190,8	466,4	31093%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	171,7	252,1	688,4	3341,6	2989,6	1741%
Баланс	173,2	253,6	772,9	3532,4	3456,0	1995%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

При цьому слід зазначити, що маркером позитивних тенденцій діяльності кожного підприємства є зростання валюти балансу станом на кінець звітного періоду порівняно з відповідним значенням на початок періоду. Так, відповідно до даних табл. 2.1-2.4, валюта балансу аналізованого підприємства суттєво зросла (майже у 20 разів) протягом 2013-2017 рр., що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПОРТ 23».

Крім того, критерієм ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства також прийнято вважати стабільне перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів і короткострокових зобов'язань. З одержаних даних видно, що оборотні активи ТОВ «СПОРТ 23» в цілому зростали щорічно швидшими темпами,

ніж необоротні активи, проте повільнішими темпами за поточні зобов'язання.

Важливим проявом ефективної діяльності підприємства є також переважання дебіторської заборгованості над кредиторською в розмірах і темпах зростання. Дані з табл. 2.1 і 2.3 засвідчують, що обсяги дебіторської заборгованості суттєво переважають над обсягами кредиторської заборгованості протягом усього періоду 2013-2017 рр.

Насамкінець необхідно зазначити, що важливою у балансі є і відсутність непокритих збитків. Дані фінансової звітності ТОВ «СПОРТ 23» свідчать, що підприємство мало нерозподілений прибуток впродовж усього аналізованого періоду (за підсумками 2017 року його обсяги сягали майже пів-мільйона гривень і цей показник протягом даного періоду часу мав тенденцію до зростання). Таким чином, аналіз показників динаміки і структури балансу ТОВ «СПОРТ 23» дає змогу зробити висновок, що діяльність підприємства протягом 2013-2017 рр. в цілому була ефективною і результативною.

Розглянемо основні показники звітності про фінансові результати досліджуваного підприємства за 2013-2017 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Фінансові результати ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показники	2013 тис. грн.	2014		2015		2016		2017	
		тис. грн.	у % до 2013 року	тис. грн.	у % до 2014 року	тис. грн.	у % до 2015 року	тис. грн.	у % до 2016 року
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	322,5	526,3	163%	4840	920%	11485,8	237%	14091,2	123%
Собівартість реалізованої продукції	314,3	413,6	132%	4041,2	977%	8986,8	222%	10986,2	122%
Інші операційні доходи	-	0,7	-	119,7	17100 %	194,8	163%	678,6	348%
Інші доходи	10,7	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	-	107,1	-	798	745%	214	27%	725,2	339%
Інші витрати	17	-	-	19,3	-	2304,4	11940 %	2682,3	116%
Фінансовий результат до	1,9	6,3	332%	101,2	1606%	175,4	173%	376,1	214%

оподаткування									
Податок на прибуток	0,4	1,1	275%	18,2	1655%	31,6	174%	67,7	214%
Чистий прибуток	1,5	5,2	347%	83	1596%	143,8	173%	308,4	214%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.5 свідчать про те, що сукупні доходи ТОВ «СПОРТ 23» активно зростали впродовж 2013-2017 рр., так само як і собівартість реалізованої продукції. Слід зазначити, що протягом всього аналізованого періоду зростали всі показники фінансової діяльності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013, %
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	322,5	526,3	4840	11485,8	14091,2	4369%
Собівартість реалізованої продукції	314,3	413,6	4041,2	8986,8	10986,2	3495%
Інші операційні доходи	-	0,7	119,7	194,8	678,6	-
Інші операційні витрати	-	107,1	798	214	725,2	-
Інші витрати	17	-	19,3	2304,4	2682,3	15778%
Фінансовий результат до оподаткування	1,9	6,3	101,2	175,4	376,1	19795%
Податок на прибуток	0,4	1,1	18,2	31,6	67,7	16925%
Чистий прибуток	1,5	5,2	83	143,8	308,4	20560%

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Як свідчать дані табл. 2.6, протягом 2013-2017 рр. дохід від реалізації продукції ТОВ «СПОРТ 23» зріс більше ніж в 40 разів, собівартість реалізованої продукції збільшилась у 35 разів, обсяги сплаченого податку на прибуток зросли майже у 170 разів, а чистий прибуток підприємства збільшився у 200 разів.

Для більш глибокого і детального аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства розрахуємо показники оцінки майнового стану, платоспроможності, ліквідності, ділової активності і рентабельності досліджуваного підприємства. В табл. 2.7 наведено розрахунки показників оцінки майнового стану ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Таблиця 2.7.

Показники оцінки майнового стану ТОВ «СПОРТ 23» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/ 2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	-	0,34	0,07	0,12	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття основних засобів	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як свідчать дані таблиці 2.7, характерною рисою розвитку майнового комплексу ТОВ «СПОРТ 23» за досліджуваний період було зменшення значення коефіцієнту зносу основних засобів протягом 2015-2016 рр. майже в'ятеро, проте у 2017 році цей показник вже зріс з 0,07 до 0,12. В цілому вважаємо, що оскільки ступінь зносу основних фондів є невисоким і має тенденцію до зниження, то ТОВ «СПОРТ 23» ефективно використовує наявне майно. При цьому коефіцієнт оновлення основних засобів і коефіцієнт їх вибуття не розраховувались за відсутності необхідних даних.

Що ж стосується оцінки показників платоспроможності ТОВ «СПОРТ 23», то слід зазначити, що в цілому для підприємства характерним є вкрай низькі значення розрахованих коефіцієнтів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Показники платоспроможності ТОВ «СПОРТ 23» у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативні значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/ 2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	> 0,5	0,009	0,006	0,11	0,05	0,13	+0,12
Коефіцієнт фінансування	-	114,47	168,07	8,15	17,51	6,41	-108,06
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,30	-0,19	0,03	-0,38	-1,00	-0,70
Коефіцієнт маневреності	0,2 - 0,3	-26,73	-26,73	0,24	-4,81	-3,20	+23,5

власного капіталу							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено і розраховано автором на онові звітності про фінансовий стан підприємства

Розрахунки, наведені в таблиці 2.8, свідчать про наявність серйозних проблем платоспроможності досліджуваного підприємства. Так, протягом 2013-2014 рр. значення коефіцієнту автономії було вкрай низьким, хоча суттєво зросло вже у 2015 році, що було обумовлено зростанням вартості власного капіталу з 1,5 тис. грн. до 84,5 тис. грн. Проте вже у 2016 році коефіцієнт автономії зменшився вдвічі порівняно з показником 2015 року, що було спричинено стрімким зростанням валюти балансу протягом 2015-2016 рр. (з 772,9 тис. грн. до 3532,4 тис. грн.). За підсумками 2017 року було досягнуто максимального значення коефіцієнту автономії, оскільки обсяг власного капіталу в цьому році також досяг свого максимуму за аналізований період (466,4 тис. грн.).

Що ж стосується коефіцієнту фінансування, який відображає обсяг залучених коштів із зовнішніх джерел на 1 грн. власного капіталу, то протягом 2013-2014 рр. його значення було максимальним за аналізований період, оскільки розміри власного капіталу протягом цих років були мізерними (1,5 тис. грн.), і підприємство активно нарощувало обсяги кредиторської заборгованості. А вже протягом 2015-2017 рр. значення даного коефіцієнту суттєво знизилось, попри той факт, що ТОВ «СПОРТ 23» залучало короткострокові банківські кредити і продовжувало нарощувати обсяги кредиторської заборгованості, що, на нашу думку, свідчить про зростання ступеня незалежності підприємства від позикових коштів. При цьому слід зазначити, що протягом аналізованого періоду підприємство не мало ніяких довгострокових зобов'язань.

Таким чином, динаміка показників коефіцієнту автономії і фінансування свідчить про зменшення рівня залежності ТОВ «СПОРТ 23» від зовнішніх кредиторів протягом 2015-2017 рр., що, на нашу думку, є

ознакою певного покращення стану платоспроможності і зниження ризиків збитковості господарської діяльності в цілому.

Проте в операційній діяльності суб'єктів господарювання значно більший вплив на поточну платоспроможність має забезпеченість власними оборотними засобами. Відповідний коефіцієнт для ТОВ «СПОРТ 23» протягом 2013-2017 рр. мав критично низькі значення – від'ємні (за винятком 2015 року), до того ж за підсумками 2017 року від'ємне значення досягло свого максимуму (-1). Таким чином, оборотні активи підприємства не перевищують його поточні зобов'язання, що свідчить про наявність додаткових ризиків для господарської діяльності підприємства.

Слід зазначити, що значення коефіцієнту маневреності власного капіталу ТОВ «СПОРТ 23» протягом аналізованого періоду демонструвало динаміку, подібну до динаміки коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами (від'ємне значення за винятком 2015 року, коли даний показник знаходився в межах нормативу). Це засвідчує той факт, що власний капітал має набагато більше значення в забезпеченні платоспроможності ТОВ «СПОРТ 23», аніж оборотні активи підприємства, що, на нашу думку, є негативним явищем господарської діяльності аналізованого підприємства.

Оцінка показників ліквідності ТОВ «СПОРТ 23» свідчить про наявність певних проблем ліквідності активів підприємства, оскільки значення більшості показників є нижчими за норматив (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

Показники ліквідності ТОВ «СПОРТ 23» у 2013-2017 рр.

Показники	Нормативні значення	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 – 2	0,77	0,84	1,03	0,73	0,50	-0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	0,49	0,65	1,03	0,66	0,38	-0,11
Коефіцієнт абсолютної	0,15 – 0,2	0,02	0,10	0,10	0,04	0,002	-0,02

ліквідності							
-------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як засвідчують дані фінансової звітності та проведені на їх основі розрахунки, коефіцієнт загальної ліквідності протягом 2013-2017 рр. коливався в діапазоні 0,50-0,84, і лише у 2015 році його значення відповідало нормативу (перевищувало одиницю). Це свідчить про той факт, що поточні пасиви підприємства лише частково покривались його поточними активами, тобто у випадку необхідності досліджуване підприємство могло розрахуватися за своїми зобов'язаннями після реалізації своїх оборотних активів не в повній мірі. Показовим в цьому контексті, на нашу думку, є факт поступового зниження значення показника коефіцієнту покриття протягом 2016-2017 рр. з позначки 0,73 до 0,50.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Цей показник відповідав нормативу протягом 2014-2016 рр., що свідчило про наявність певних фінансових проблем у 2017 році (коли його значення зменшилося до 0,38). На нашу думку, такий стан речей є своєрідним індикатором наявності проблем ліквідності поточних активів підприємства.

Що ж стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, то слід зазначити, що його поступове зниження з позначки 0,02 у 2013 році до 0,002 у 2017 році є зовнішньою ознакою зменшення платоспроможності ТОВ «СПОРТ 23», оскільки нормативне значення цього показника коливається в межах 0,15-0,2.

Аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.10, з даних якої видно, що всі розраховані показники мали тенденцію до зростання протягом 2013-2015 рр., після чого ситуація змінилася на протилежну – протягом 2015-2017 рр. показники ділової активності ТОВ «СПОРТ 23» почали поступово зменшуватися.

Таблиця 2.10.

Показники ділової активності ТОВ «СПОРТ 23» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	1,9	2,5	9,4	5,3	4,0	+2,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,9	9,3	32,3	19,8	31,8	+24,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,9	22,8	33,7	17,8	17,6	+3,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	7,9	12,9	101,3	19,7	9,3	+1,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	215,0	350,9	112,6	83,4	42,9	-172,1

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як свідчать дані табл. 2.10, коефіцієнт оборотності активів за досліджуваний період зріс удвічі: якщо у 2013 р. його значення складало 1,9, то за підсумками 2017 р. – вже 4,0. Слід відмітити, що даний коефіцієнт є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і вказує на швидкість його переходу зі стадії виробничих запасів у готову продукцію та швидкість перетворення продукції у безпосередньо грошову форму. Враховуючи це, можна стверджувати, що така динаміка свідчить про високу ефективність використання активів на досліджуваному підприємстві.

Важливою складовою оцінки ділової активності підприємств є аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на ТОВ «СПОРТ 23» зріс із 6,9 у 2013 р. до 31,8 у 2017 р, в той же час коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства зріс з 13,9 до 17,6 за період 2013-2017 рр. На нашу думку, така динаміка відображає високу ефективність діяльності аналізованого підприємства.

Зауважимо, що показники фондовіддачі активно зростали протягом 2013-2015 рр., і за підсумком 2015 року цей показник досяг максимального значення протягом аналізованого період (101,3). Проте вже протягом 2015-

2017 років коефіцієнт фондівдачі зазнав різкого зменшення його значення і у 2017 році склав 9,3. Це відображає той факт, що на фоні існуючих проблем підприємства, ефективність використання його основних фондів є низькою і має тенденцію до зниження.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ТОВ «СПОРТ 23» також демонструє стабільно спадну тенденцію протягом 2014-2017 рр., і знижується вп'ятеро у 2017 році порівняно з 2013 роком. Зазначимо, що рівень і динаміка цього показника є надзвичайно важливими для оцінки ринкової вартості підприємства, зокрема за ними визначається обсяг дивідендів на акції акціонерних товариств.

Оцінка показників рентабельності досліджуваного підприємства наведена в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Показники рентабельності ТОВ «СПОРТ 23» у 2013-2017 рр.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	0,01	0,02	0,16	0,07	0,09	+0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,0	3,5	1,9	1,0	0,9	-0,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,005	0,01	0,02	0,01	0,02	+0,02
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,005	0,01	0,02	0,02	0,03	+0,02

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Із розрахунків, наведених в таблиці 2.11, видно, що показники рентабельності ТОВ «СПОРТ 23» є вкрай низькими і змінювалися подібно до показників ділової активності – їх значення зростало протягом 2013-2015 рр., і почало поступово зменшуватись протягом 2015-2017 рр. Це засвідчує необхідність вжиття заходів щодо скорочення собівартості й операційних витрат підприємства в його міжнародній комерційній та внутрішній збутовій діяльності.

2.2. Дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СПОРТ 23»

ТОВ «СПОРТ 23» має розгалужену географію експорту деревини та виробів з неї: сьогодні підприємство здійснює поставки до різних країн світу, а основними ринками збуту продукції підприємства є Туреччина, Польща, Угорщина, Румунія, Німеччина, Італія, Литва, Нідерланди, Чехія (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Географічна структура експорту ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Регіон/країна	Обсяг експорту продукції, тис. грн.					
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013 %
Туреччина	118,8	193,6	1856,4	3324,6	6684,7	5627%
Польща	34,3	68,5	637,3	1216,4	893,3	2604%
Угорщина	27,4	53,6	467,5	432,6	412,8	1507%
Румунія	25,2	49,9	422,6	482,3	339,6	1348%
Німеччина	18,6	47,2	89,5	983,8	638,5	3433%
Італія	16,9	28,6	39,2	856,8	774,1	4580%
Литва	16,4	19,6	36,3	397,4	262,4	1600%
Нідерланди	14,8	21,3	51,2	267,4	326,3	2204%
Чехія	10,0	12,4	30,0	653,0	277,0	2770%
Сукупний експорт підприємства	282,4	494,7	3630	8614,3	10608,7	4387%

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Як свідчать дані табл. 2.12, протягом 2013-2017 рр. досліджуване підприємство у 43 рази збільшило його сукупний обсяг експорту, при цьому географія продажів на зарубіжний ринок представлена країнами ЄС і Туреччиною. Остання є найбільш вагомим і основним ринком збуту деревини та виробів з неї, також суттєву частку в загальній структурі експорту ТОВ «СПОРТ 23» в географічному розрізі обіймає Польща,

Угорщина і Німеччина. Слід зазначити, що досліджуваному підприємству за період 2013-2017 рр. вдалося наростити обсяги продажів до всіх без винятку країн, зазначених в табл. 2.12. При цьому найбільш суттєво зросли обсяги експорту до Туреччини (у 56 разів – зі 118,8 тис. грн. до 6684,7 грн.), Італії (майже у 46 раз – з 16,9 тис. грн. до 774,1 тис. грн.) і Німеччини (у 34 рази – з 18,6 тис. грн. до 638,5 тис. грн.).

В цілому за 2013-2017 рр. географічна структура експорту ТОВ «СПОРТ 23» не зазнала кардинальних змін: частка Туреччини в загальному обсязі експортних поставок домінувала протягом всього аналізованого періоду (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Частка окремих країн в географічній структурі експорту ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Регіон	Частка регіону в загальній структурі експорту				
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Туреччина	32%	24%	51%	39%	63%
Польща	14%	17%	18%	14%	8%
Угорщина	11%	14%	13%	5%	4%
Румунія	10%	13%	12%	6%	3%
Німеччина	8%	12%	2%	11%	6%
Італія	7%	7%	1%	10%	7%
Литва	7%	5%	1%	5%	2%
Нідерланди	6%	5%	1%	3%	3%
Чехія	4%	3%	1%	8%	3%
Сукупний експорт підприємства	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Відповідно до даних табл. 2.13, за підсумками 2017 рр. до Туреччини було поставлено майже дві третини сукупного обсягу експортованої деревини і виробів з неї, хоча ще у 2014 році частка цієї країни не переважала

чверті від обсягів загальних експортних поставок. Зростання ролі Туреччини як провідного імпортера продукції ТОВ «СПОРТ 23», на нашу думку, обумовлено активізацією розвитку деревообробної галузі в цій країні, зокрема, діяльності щодо виробництва фанери [40].

Що ж стосується експорту деревини та виробів з неї ТОВ «СПОРТ 23» до країн ЄС, то слід зазначити, що її як сировину використовують для виробництва товарів, які продаються в мережі Ікеа, Egger, DIY Wickes та Homebase (у Великій Британії), компанії Hagebau, Obi та Hornbach у Центральній Європі і французькі мережі Leroy Merlin і Castorama [41-42].

Оцінюючи товарну структуру експорту досліджуваного підприємства, слід зазначити, що він є низько-диверсифікованим, і представлений продукцією неглибокої переробки деревини (табл. 2.14).

Таблиця 2.14.

Товарна структура експорту ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Товарна група	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013,%
Обсяги експорту, млн. грн.						
Вагонка	167,5	224,2	1863,6	4858,7	6273,1	3745%
Профільний погонаж	28,3	42,8	156,7	1136,4	1639,8	5794%
Плита столярна	46,0	127,7	993,8	1954,5	2655,5	5773%
Всього експортовано	241,8	394,7	3630	8614,3	10568,4	4371%
Товарна група	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013, абсолютне відхилення
Частка товарної групи в загальному обсязі експорту, %						
Вагонка	69%	57%	51%	56%	59%	-10%
Профільний погонаж	12%	11%	21%	13%	16%	+4%
Плита столярна	19%	32%	27%	30%	25%	+6%
Всього експортовано	100%	100%	100%	100%	100%	-

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Відповідно до даних табл. 2.14, за 2013-2017 рр. кардинальної зміни товарної структури експорту ТОВ «СПОРТ 23» не відбулось. Так, вагонка з

ялини, частка якої в загальному обсязі експортних поставок в окремі роки (2013 р.) перевищувала дві третини сукупного експорту, залишалась найбільш вагомою товарною групою, хоча її питома вага за 5 років скоротилась з 69% до 59%. При цьому слід зазначити, що обсяги експорту вагонки серед усіх товарних груп зросли найменше – у 37 разів, в той час як обсяги експорту профільного погонажу і плити столярної зросли майже в 58 разів.

При цьому частка профільного погонажу (ця група включає в себе фальш-брус, плінтус, дошку для підлоги), який є найменш вагомою товарною групою в загальній структурі експорту, за підсумками 2013-2017 рр. зросла на 4%, в той час як частка плити столярної, яка в окремі роки сягала майже третини обсягів всього експорту досліджуваного підприємства, протягом аналізованого періоду зросла на 6%.

Слід зазначити, що основними ринками збуту вагонки були Туреччина, Польща, Румунія, Угорщина і Німеччина (табл. 2.15).

Таблиця 2.15.

Основні ринки збуту вагонки ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Країна	Обсяги експорту вагонки, тис. грн.					
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, %
Туреччина	78,2	112,8	1079,2	2198,5	3368,1	6284%
Частка Туреччини в загальному обсязі експорту вагонки	47%	50%	24%	58%	54%	+7%
Польща	34,3	43,6	339,8	537,2	564,2	1554%
Частка Польщі в загальному обсязі експорту вагонки	20%	19%	18%	14%	9%	-11%
Румунія	25,2	40,2	312,6	429,3	386,8	1277%
Частка Румунії в загальному обсязі експорту вагонки	15%	18%	17%	11%	6%	-9%
Угорщина	27,4	8,3	58,2	337,8	306,3	1126%
Частка Угорщини в загальному обсязі експорту вагонки	16%	4%	3%	9%	5%	-11%
Німеччина	18,6	19,3	73,8	255,9	1647,7	8198%
Частка Німеччини в загальному обсязі експорту вагонки	11%	9%	38%	7%	26%	+15%

Італія	11,0	-	-	-	-	-
Частка Італії в загальному обсязі експорту вагонки	7%	-	-	-	-	-
Нідерланди	11,0	-	-	-	-	-
Частка Нідерландів в загальному обсязі експорту вагонки	7%	-	-	-	-	-
Всього експортовано вагонки	167,5	224,2	1863,6	3758,7	6273,1	3745%

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Дані, наведені в табл. 2.15, свідчать про поступове нарощення обсягів продажів вагонки до Туреччини на фоні скорочення її поставок до країн ЄС: так, протягом 2013-2017 років обсяги експорту даного виду продукції до Туреччини зросли у 62 рази, а частка цієї країни в загальній структурі експорту вагонки ТОВ «СПОРТ 23» зросла з 47% до 54%. Варто зауважити, що другою найбільш вагомою країною в географічному розрізі експорту вагонки досліджуваного підприємства є Німеччина, частка якої протягом 2013-2017 рр. зросла з 11% до 26%, а сукупний експорт даної товарної групи до цієї країни зріс у 82 рази.

Разом з тим, слід відзначити зростання обсягів експорту вагонки ТОВ «СПОРТ 23» до решти європейських країн за досліджуваний період. Так, протягом 2013-2017 рр. продажі цього виду продукції до Польщі зросли у 15 раз (з 36,3 тис. грн. до 564,2 тис. грн.), до Румунії – у 12 раз (з 30,3 тис. грн. до 386,8 тис. грн.), і до Угорщини – в 11 раз (з 27,2 тис. грн. до 306,3 тис. грн.), проте частки цих країн в загальній структурі експорту скоротилися відповідно на 11%, 9% і 11%.

При цьому, епізодичного характеру набули експортні поставки до Італії і Нідерландів у 2013 році, а протягом інших років до цих країн даний вид продукції взагалі не експортувався. В цілому ж варто наголосити на тому, що сукупний експорт вагонки ТОВ «СПОРТ 23» протягом 2013-2017 рр. зріс у 37 разів – зі 167,5 тис. грн. до 6273,1 тис. грн.

Що ж стосується динаміки показників експорту профільного погонажу, то необхідно зауважити, що ця товарна група користується найбільшим

попитом в Литві і Чехії (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Основні ринки збуту профільного погонажу ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Країна	Обсяги експорту профільного погонажу, тис. грн.					
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, %
Литва	8,6	10,0	36,3	397,4	262,4	3051%
Частка Литва в загальному обсязі експорту профільного погонажу	30%	23%	23%	35%	16%	-14%
Чехія	10,0	10,0	30,0	353,0	277,0	2770%
Частка Чехії в загальному обсязі експорту профільного погонажу	35%	23%	19%	31%	17%	-18%
Італія	5,9	18,6	39,2	242,0	774,1	13120%
Частка Італії в загальному обсязі експорту профільного погонажу	21%	43%	25%	21%	47%	26%
Нідерланди	3,8	4,2	51,2	144,0	326,3	8587%
Частка Нідерландів в загальному обсязі експорту профільного погонажу	13%	10%	33%	13%	20%	6%
Всього експортовано профільного погонажу	28,3	42,8	156,7	1136,4	1639,8	5794%

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Відповідно до даних, наведених в табл. 2.16, експорт профільного погонажу досліджуваного підприємства протягом 2013-2017 рр. було збільшено у 58 разів – 28,3 тис. грн. до 1,6 млн. грн. При цьому відбулася певна переорієнтація географії збуту даного виду продукції: так, за підсумками 2017 року ТОВ «СПОРТ 23» зменшило продажі профільного погонажу до Чехії і Литви, при цьому наростивши експорт до Нідерландів і Італії, на яку у 2017 році припала майже половина сукупного обсягу експорту даного виду продукції. В цілому ж продажі профільного погонажу за 2013-2017 рр. до Литви зросли у 30 разів, до Чехії у 27 разів, до Італії у 131 раз, до Нідерландів у 85 разів.

Що стосується географічної структури експорту столярних плит ТОВ «СПОРТ 23», то слід зазначити, що основними ринками її збуту є Туреччина, Німеччина, Угорщина і Румунія (табл. 2.17).

Таблиця 2.17.

Основні ринки збуту плит столярних ТОВ «СПОРТ 23» за 2013-2017 рр.

Країна	Обсяги експорту плит столярних, тис. грн.					
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017/2013, %
Туреччина	46,0	80,8	777,2	1126,1	2655,5	5773%
Частка Туреччини в загальному обсязі експорту плит столярних	100%	63%	78%	58%	100%	-
Німеччина	-	27,9	-	727,9	-	-
Частка Німеччини в загальному обсязі експорту плит столярних	-	22%	-	37%	-	-
Угорщина	-	19,0	102,8	100,5	-	-
Частка Угорщини в загальному обсязі експорту плит столярних	-	15%	10%	5%	-	-
Румунія	-	-	113,8	-	-	-
Частка Румунії в загальному обсязі експорту плит столярних	-	-	12%	-	-	-
Всього експортовано плит столярних	46,0	127,7	993,8	1954,5	2655,5	5773%

Джерело: складено автором на основі даних про експортну діяльність підприємства

Як свідчать дані табл. 2.17, експорт столярних плит ТОВ «СПОРТ 23» зосереджений переважно у Туреччині, а продажі до країн ЄС мали переважно епізодичний характер. При цьому сукупний обсяг експорту плит столярних за 2013-2017 рр. зріс у 57 разів.

Таким чином, можемо зробити висновок, що основним і найбільш вагомим торговельним партнером ТОВ «СПОРТ 23» є Туреччина, а також окремі країни Євросоюзу. При цьому експорт всіх товарних груп за період 2013-2017 рр. суттєво зріс, що свідчить про наявність попиту на деревину та

вироби з неї на зарубіжних ринках та здатність досліджуваного підприємства у певній мірі задовольняти його.

2.3. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії ТОВ «СПОРТ 23» на міжнародному ринку

Ефективність системи міжнародного маркетингу і міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23» доцільно охарактеризувати як відношення результатів міжнародної маркетингової діяльності до обсягів інвестованих в неї коштів. Об'єктами оцінювання ефективності міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є комплекс маркетингу та його функції, логістика, системи маркетингових стратегій і відповідного менеджменту, маркетингові комунікації тощо.

Використовуючи методичні підходи, окреслені в першому розділі роботи, здійснимо оцінку показників діяльності ТОВ «СПОРТ 23», які дадуть змогу оцінити ефективність міжнародної маркетингової діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

Ефективність управління товарними потоками ТОВ «СПОРТ 23»

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Рентабельність продажу (РП), %	0,00	0,01	0,02	0,01	0,02
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КЕР)	0,10	0,12	0,15	0,18	0,19
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗГП)	0,15	0,09	-	0,05	0,03
Обсяг продажу, тис. грн.	322,5	526,3	4840	11485,8	14091,2
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), %	9%	10%	12%	14%	15%

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Як свідчать дані табл. 2.18, показник рентабельності продажів продукції ТОВ «СПОРТ 23» протягом аналізованого періоду мав критично низьке значення, при цьому збільшувався щороку протягом 2013-2015 рр. на

0,1%, за період 2015-2016 рр. зменшився на 0,1%, потім знову зріс у 2016-2017 рр. (на 0,2%). Таким чином, можемо віднести цей показник до групи CZ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу (низькі показники зростання з нестабільними темпами і низьким рівнем).

Що стосується значення коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, то даний показник, на нашу думку доцільно віднести до групи ВХ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу, оскільки він демонстрував стабільні і достатні темпи зростання його значення (збільшення щороку на 2-3%). Так, якщо у 2013 році цей коефіцієнт сягав позначки 0,10, то вже у 2013 році зріс до 0,12, за підсумками 2015 року склав 0,15, а протягом 2016 і 2017 років зріс відповідно до 0,18 і 0,19.

Показник коефіцієнту затовареності готовою продукцією (КЗГП), на нашу думку, доцільно віднести до групи CZ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу, оскільки його динаміка характеризувалася низькими показниками зростання з нестабільними темпами і низьким рівнем). Так, станом на кінець 2013 року значення КЗГП складало 0,15, у 2014 році знизилося до 0,09, у 2015 році ТОВ «СПОРТ 23» не мало нереалізованої продукції, а за підсумками 2016 і 2017 років значення показника складало 0,05 і 0,03 відповідно.

Обсяги продажу продукції ТОВ «СПОРТ 23» зросли у 2014 році порівняно з 2013 роком на 63%, у 2015 р. порівняно з 2014 р. у 9 разів, за 2015-2016 рр. у 2,4 рази, а протягом 2016-2017 рр. на 23%, тобто для цього показника притаманним був високий рівень зростання з певною періодичністю, середній рівень прогнозування, що дає змогу віднести даний показник до групи АУ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу.

Динаміка показника ROMI за аналізований період була подібною до динаміки показника коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту – його значення протягом 2013-2014 рр. зросло з 9% до 10%, за 2014-2015 рр. з 10% до 12%, за 2015-2016 рр. з 12% до 14%, а за 2016-2017 рр. з 14% до 15%. Тому даний показник, на нашу думку, також

доцільно віднести до групи ВХ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу (достатні темпи зростання показника поєднуються зі стабільністю).

Наступним етапом оцінки ефективності системи маркетингу ТОВ «СПОРТ 23» є розрахунок показників ефективності діяльності підрозділів досліджуваного підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19.

Ефективність діяльності підрозділів підприємства ТОВ «СПОРТ 23»

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
	рік	рік	рік	рік	рік
Рентабельність продукції, %	0,00	0,01	0,02	0,02	0,03
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	322,5	526,3	1210,0	1148,6	1083,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1,5	5,2	83	143,8	308,4
Фондовіддача	7,9	12,9	101,3	19,7	9,3
Витрати на одиницю продукції, тис. грн.	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,08	0,10	0,11	0,14	0,16
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,37	0,41	0,49	0,54	0,56

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Відповідно до даних табл. 2.19, рентабельність продукції ТОВ «СПОРТ 23», як і показник рентабельності продажів продукції аналізованого підприємства, протягом аналізованого періоду мав критично низьке значення, яке за 2013-2014 рр. зросло на 0,01%, у 2015 р. порівняно з 2014 р. також зросло на 0,01%, у 2016 році порівняно з 2015 роком не змінилось (залишившись на рівні 0,02%), і знову зросло (на 0,01%) у 2017 р. порівняно з 2016 р. Таким чином, можемо віднести цей показник до групи СХ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу (стабільний, проте низький або нульовий темп зростання).

Що стосується показника продуктивності праці ТОВ «СПОРТ 23», то, на нашу думку, його слід віднести до групи AZ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу, оскільки для нього характерним був високий, але не регулярний темп зростання, поєднаний з низьким рівнем прогнозування (у 2014 р. порівняно з 2013 р. його значення зросло на 63%, протягом 2014-2015

рр. – у 2,3 рази, впродовж 2015-2016 рр. – скоротилось на 5%, а у 2017 р. порівняно з 2016 р. – скоротилось на 6%).

Обсяги чистого прибутку ТОВ «СПОРТ 23» демонстрували динаміку, подібну до показника обсягів продажу деревини і виробів з неї (суттєво зростали щороку швидкими темпами). Так, у 2014 році порівняно з 2013 роком цей показник зріс у 3,5 рази, у 2015 році порівняно з 2014 роком – у 16 разів, у 2016 році порівняно з 2015 роком – на 73%, а протягом 2016-2017 рр. зріс вдвічі. Тому, на нашу думку, слід віднести цей показник до групи АУ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу.

Показник фондівдачі ТОВ «СПОРТ 23» протягом 2013-2015 рр. зростав стабільно високими темпами. Так, його значення у 2014 році порівняно з 2013 роком зросло на 63%, протягом 2014-2015 рр. збільшилось майже у 8 разів, а вже за підсумком 2016 року різко скоротилось (вп'ятеро порівняно з показником 2015 року). Фондовіддача за 2016-2017 рр. скоротилась вдвічі. Таким чином, даний показник віднесемо до групи AZ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу (високі але не регулярні темпи зростання, низький рівень прогнозування).

Значення коефіцієнту освоєння нової техніки ТОВ «СПОРТ 23» поступово зростало протягом 2013-2017 рр., оскільки аналізоване підприємство щороку інвестувало кошти в придбання нового обладнання, яке б дозволило виробляти різноманітну продукцію з деревини. Так, значення коефіцієнту освоєння нової техніки зросло з 0,8 до 0,10 протягом 2013-2014 рр., а також почало поступово зростати протягом 2014-2015 рр. (з 0,10 до 0,11). У 2016 році порівняно з 2015 роком цей коефіцієнт зріс на 3%, а у 2017 році порівняно з 2016 р. на 2%. На нашу думку, цей показник доцільно віднести до групи ВУ (достатній рівень зростання з середнім рівнем прогнозування періодичних коливань).

Що ж стосується коефіцієнту освоєння нової продукції, то його значення щороку стабільно зростало, оскільки придбання нових видів обладнання дозволило ТОВ «СПОРТ 23» освоювати виробництва нових

видів продукції, тому даний показник віднесемо до групи АХ підсумкової матриці ABC-XYZ аналізу.

Зазначимо, що в силу відсутності даних щодо обсягів випуску продукції досліджуваного підприємства показник витрат на одиницю продукції не розраховувався.

Таким чином, було розраховано необхідні критеріальні індикатори ефективності системи міжнародного маркетингу досліджуваного підприємства, і за допомогою ABC-XYZ аналізу було визначено коефіцієнт відповідності кожного з показників. Результати даного аналізу наведено нами в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20.

Підсумкова таблиця визначення пріоритетності та значення показників ефективності системи міжнародного маркетингу ТОВ «СПОРТ 23»

Показник	Розрахунок показника за роками					Група за ABC-XYZ аналізом
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	
Рентабельність продажу, %	0,00	0,01	0,02	0,01	0,02	CZ, «якір»
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	0,10	0,12	0,15	0,18	0,19	BX, «локомотив»
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,15	0,09	-	0,05	0,03	CZ, «якір»
Обсяг продажу, тис. грн.	322,5	526,3	4840	11485,8	14091,2	AУ, «локомотив»
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	9%	10%	12%	14%	15%	BX, «локомотив»
Рентабельність продукції, %	0,00	0,01	0,02	0,02	0,03	CX, «посередні»
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	322,5	526,3	1210,0	1148,6	1083,9	AZ, «посередні»
Прибуток, тис. грн.	1,5	5,2	83	143,8	308,4	AУ, «локомотив»
Фондовіддача, %	7,9	12,9	101,3	19,7	9,3	AZ, «посередні»
Витрати на одиницю продукції, тис. грн.	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	-
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,08	0,10	0,11	0,14	0,16	BY, «посередні»

Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,37	0,41	0,49	0,54	0,56	АХ, «ЛОКОМОТИВ»
-------------------------------------	------	------	------	------	------	--------------------

Джерело: складено і розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства

Виходячи з даних табл. 2.20, маємо визначити, які показники ефективності на даний час для ТОВ «СПОРТ 23» є пріоритетними, і окреслити напрями вдосконалення а також підвищення результативності його діяльності. В результаті розрахунку показників ефективності маркетингової стратегії і проведеного ранжування значення ABC-XYZ аналізу було виявлено такі пріоритетні напрями розвитку маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23»:

- показники, які були віднесені до групи «локомотивів» (АХ, ВХ та АУ): коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту, обсяг продажу, рентабельність маркетингових інвестицій, прибуток, коефіцієнт освоєння нової продукції. Саме ці показники характеризують ті напрями, що найбільш ефективно втілюються в поточній маркетинговій стратегії ТОВ «СПОРТ 23» і забезпечують її успіх;

- показники, які були віднесені до групи «посередні» (АЗ, ВУ та СХ): коефіцієнт освоєння нової техніки, фондівдача, продуктивність праці, рентабельність продукції. Ці показники відображають посередній результат, або ж складно спрогнозувати динаміку їх зміни. Вони не здатні позитивно вплинути на ефективність реалізації стратегії міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23» в довгостроковій перспективі;

- показники, які були віднесені до групи «якір» (СУ, СZ та ВZ): рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності готовою продукцією. Дані показники характеризують ті напрями стратегії міжнародної маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23», які були реалізовані найменш вдалим чином. З метою збільшення ефекту від реалізації поточної маркетингової стратегії досліджуваному підприємству слід звернути увагу саме на ці показники, а також відкоригувати заплановані заходи і методи щодо їх досягнення й реалізації.

Як свідчать дані табл. 2.20, до групи «локомотиви» входять 5 показників з 11 розрахованих (45%), до групи «посередні» – 4 показники (37%), до групи «якір» – два показники (18%). Такі результати дають підстави стверджувати, що система міжнародного маркетингу ТОВ «СПОРТ 23» діє ефективно і виконує основні поточні завдання, які стоять перед маркетинговою службою підприємства, але з метою забезпечення подальшого розвитку та розширення присутності компанії на зовнішніх ринках необхідно вживати заходи щодо удосконалення та імплементації нових стратегій та підходів, що відповідатимуть та реагуватимуть потребам цих ринків, які швидко змінюються в сучасних умовах розвитку.

Висновки до розділу 2

Пріоритетними напрямками діяльності компанії ТОВ «СПОРТ 23» є деревообробка, продаж деревини, пиломатеріалів та столярних виробів. Підприємство на власному виробництві виготовляє та реалізує продукцію з деревини: пиломатеріали, брус, тирсу, заготовки для виробництва палет, рейки та дошки для будівництва, дерев'яні бруски.

В структурі активів ТОВ «СПОРТ 23» найбільш суттєвий вплив на зміну валюти його балансу здійснює динаміка вартості основних фондів і дебіторської заборгованості підприємства. При цьому, в структурі активів

підприємства переважає саме група оборотних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість необоротних активів більше ніж втричі. Протягом 2013-2017 рр. структура пасивів ТОВ «СПОРТ 23» залишалася незмінною. Так, протягом аналізованого періоду підприємство не залучало довгострокових позикових коштів, в той час як вартість власного капіталу і поточних зобов'язань активно зростали.

Валюта балансу аналізованого підприємства суттєво зросла (майже у 20 разів) протягом 2013-2017 рр., що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПОРТ 23».

Протягом 2013-2017 рр. дохід від реалізації продукції ТОВ «СПОРТ 23» зріс більше ніж в 40 разів, собівартість реалізованої продукції збільшилась у 35 разів, обсяги сплаченого податку на прибуток зросли майже у 170 разів, а чистий прибуток підприємства збільшився у 200 разів.

ТОВ «СПОРТ 23» має розгалужену географію експорту деревини та виробів з неї: сьогодні підприємство здійснює поставки до різних країн світу, а основними ринками збуту продукції підприємства є Туреччина, Польща, Угорщина, Румунія, Німеччина, Італія, Литва, Нідерланди, Чехія.

Протягом 2013-2017 рр. досліджуване підприємство у 43 рази збільшило його сукупний обсяг експорту, при цьому географія продажів на зарубіжний ринок представлена країнами ЄС і Туреччиною, яка є найбільш вагомим і основним ринком збуту деревини та виробів з неї.

Аналіз товарної структури експорту ТОВ «СПОРТ 23» дає змогу зробити висновок, що він є низько-диверсифікованим, і представлений продукцією неглибокої переробки деревини. Основною ж товарною групою експорту є вагонка з ялини. В цілому експортна діяльність аналізованого підприємства, на нашу думку, є успішною і ефективною, про що свідчить щорічне зростання обсягів продажів деревини та виробів з неї закордон.

Результати аналізу стратегії міжнародного маркетингу підприємства дають підстави стверджувати, що система міжнародного маркетингу ТОВ «СПОРТ 23» діє ефективно і виконує основні поточні завдання, які стоять

перед маркетинговою службою підприємства, але з метою забезпечення подальшого розвитку та розширення присутності компанії на зовнішніх ринках необхідно вживати заходи щодо удосконалення та імплементації нових стратегій та підходів, що відповідатимуть та реагуватимуть потребам цих ринків, які швидко змінюються в сучасних умовах розвитку.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СПОРТ 23»

3.1. Розробка заходів з удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Характеризуючи напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства ТОВ «СПОРТ 23», слід зазначити, що підприємство у своїй діяльності стикається з низкою викликів, серед яких основними є:

- питання технічного переозброєння та підвищення технологічного рівня деревообробної діяльності, оскільки відсутність новітніх технологій не

дає змоги забезпечити виконання складних виробничих завдань;

- проблема сировинного забезпечення підприємства: стримуючим фактором розвитку ТОВ «СПОРТ 23» є нестабільність сировинного забезпечення і його непрозорість. Досі зберігається монополія держлісгоспів на лісові ресурси, що не дозволяє ефективно реалізувати ринковий механізм проведення аукціонів на придбання деревини. Крім цього, при дефіциті необробленої деревини на внутрішньому ринку продовжується практика збільшення її експортних поставок, а також поставок на експорт лісоматеріалів низького ступеню обробки. У країні існує практика нелегальної вирубки лісів, а також зростання обсягів її контрабанди за кордон. Сфера ж легального експорту деревини, у свою чергу, дуже слабо керована державою [43, с. 58];

- старіння основних фондів. Основні виробничі потужності ТОВ «СПОРТ 23» підтримуються здебільшого за рахунок відновлювального ремонту та незначних модернізацій і рідше – капітального ремонту чи заміни зношеного устаткування. Банківська кредитна політика не спрямована на розвиток підприємництва, а кредитні ставки залишаються надто високими і непривабливими для ТОВ «СПОРТ 23». Для підвищення техніко-технологічного рівня виробництва та технічного переоснащення підприємства необхідні значні капіталовкладення – як прямі іноземні інвестиції, що є важливим джерелом фінансування виробництв, так і інвестиції в основний капітал, що є важливою складовою капітальних інвестицій.

На нашу думку, доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «СПОРТ 23» з метою визначення основних загроз та перспективних напрямків діяльності досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СПОРТ 23»

	Зовнішні можливості	Потенційні зовнішні
--	---------------------	---------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - Ухвалення стратегічних документів щодо розвитку галузі - Сприятливий податковий клімат - Реалізація міжнародних проектів щодо підтримки лісового господарства в Україні - Зростання попиту на продукцію підприємства на внутрішньому та світовому ринках - Притік прямих іноземних інвестицій в галузь 	<p>загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ймовірність розгортання кризових явищ світової фінансової системи - Мінливість кон'юнктури світового ринку деревини та виробів з неї - Зростання цін на енергоносії
Внутрішні сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
Наявність запасів високоякісних лісових ресурсів	Перспективи активізації процесів інтеграції в галузі, зокрема, горизонтальної (кластеризація)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання собівартості виробництва кінцевої продукції - Цінова флуктуація на зовнішніх ринках
Внутрішні слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Нестача власних коштів підприємства для нарощення обсягів виробництва - Використання в окремих випадках морально і фізично застарілих технологій - Відсутність стратегії розвитку деревообробної галузі 	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження у виробництво сучасного устаткування - Участь у державних інвестиційних проектах і програмах - Розробка і впровадження Стратегії розвитку деревообробної промисловості 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька інноваційна активність в галузі - Зростання експорту необробленої деревини

Джерело: Складено автором

Слід зазначити, що однією з проблемних ланок в системі організації експортної діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є логістика. Логістична діяльність є важливим маркетинговим аспектом діяльності підприємства, який, на нашу думку, чинить чи не найбільший вплив на експортну діяльність аналізованого підприємства. Одним з головних чинників ефективної організації логістичної діяльності є оптимізація транспортних витрат ТОВ «СПОРТ 23».

Заходи з оптимізації логістичних витрат можуть бути розподілені на такі групи за різними класифікаційними ознаками, які охоплюють основні сфери діяльності підприємства, відповідно до мети, термінів та бажаного результату експортної діяльності підприємства:

- заходи, що потребують залучення додаткових інвестицій та заходи, що цього не потребують;
- заходи, що впливають на прибутковість підприємства та нейтральні щодо прибутковості;
- коротко-, середньо-, довгострокові заходи;
- організаційні, технічні, економічні заходи.

Заходи, що впливають на прибутковість ТОВ «СПОРТ 23», включають скорочення витрат безпосередньо за рахунок або пролонгації термінів доставки експортованої продукції, або змін якості обслуговування споживачів. Варто відзначити, що організаційні, технічні й економічні можливості для оптимізації логістичних витрат транспортування експортованої продукції мають бути ретельно проаналізовані, оскільки вони часто є взаємозалежними: можуть підсилювати взаємний вплив, але й можуть компенсувати або нейтралізувати один одного. Перевагою організаційних заходів є можливість їх реалізації в короткий термін без значних інвестувань.

Пропоновані заходи щодо оптимізації транспортних витрат ТОВ «СПОРТ 23» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Заходи з оптимізації логістичних витрат ТОВ «СПОРТ 23»

Заходи	Пріоритет		
	Задоволення споживчого попиту	Таргет-костинг	Продуктивність/рентабельність
Організаційні			
Часткове та тимчасове об'єднання та консолідація замовлень, відвантажувальних, запасів, функцій та процесів, що поліпшать використання лімітованих ресурсів різного типу		X	
Послідовне, упорядковане розміщення замовлень, відвантажувальних, запасів підвищить ефективність використання трудових ресурсів, забезпечивши відсутність простоїв		X	
Удосконалення прогнозування споживчого попиту	X		
Економічні			
Розвиток інноваційних послуг з метою поліпшення конкурентоздатності, зростання продажів та продуктивності	X		X
Консолідація заказів з метою досягнення переваг від ефекту масштабу		X	
Дослідження можливості скорочення кількості постачальників		X	
Концентрація на основних видах діяльності та використання послуг зовнішніх логістичних компаній для певних видів послуг	X		X
Кооперація в рамках логістичного ланцюга з постачальниками, виробниками та роздрібними продавцями з метою досягнення скорочення витрат та ефективної реакції споживачів	X		
Оцінка, відбір найбільш економічних логістичних ланцюгів		X	
Технологічні			
Механізація та автоматизація процесів, зокрема процесу контролю			X
Застосування інноваційних технологій, в т.ч. автоматизованих багатоярусних складів, автоматизованих транспортних засобів тощо			X
Стандартизація та синхронізація операційних процесів та обладнання у межах логістичного ланцюга		X	
Удосконалення обліку замовлень, у т.ч. за допомогою програмного забезпечення	X		
Скорочення часу оборотності складських запасів		X	X

Джерело: Складено автором

Запропоновані в табл. 3.1 організаційні заходи щодо консолідації замовлень, запасів тощо, можуть призвести до збільшення термінів доставки

та пропускної спроможності, що негативно позначиться на ступені задоволення споживчого попиту та обсягах експортної діяльності. Тому ці заходи доцільно запроваджувати ТОВ «СПОРТ 23» в контексті реалізації політики скорочення витрат, пов'язаних з експортом продукції. Технологічні ж заходи спрямовані, головним чином, на підвищення обсягів експорту продукції та на скорочення витрат, тому в разі, якщо пріоритетом діяльності ТОВ «СПОРТ 23» стане підвищення рівня задоволення споживчого попиту, доцільно запроваджувати в першу чергу організаційні та економічні заходи щодо оптимізації логістичних витрат.

Основними інструментами маркетингової політики просування продукції ТОВ «СПОРТ 23» у практичному використанні, на нашу думку, має стати персональний продаж та стимулювання збуту. Важливим етапом застосування маркетингової політики стимулювання збуту деревини є визначення асортименту підприємства та пошуку шляхів їх реалізації. Вважаємо доцільним підприємству здійснювати реалізацію деревини та виробів з неї через загальні, спеціалізовані та додаткові аукціони а також освоювати техніку продажу на біржах. При цьому не реалізована на товарних біржах деревина може реалізуватися підприємствами-постійними споживачами виробів з деревини по прямих договорах за цінами, не нижчими від тих, які склалися на останньому аукціоні. Проте дані методи реалізації потребують доопрацювання та мають ряд недоліків:

- відсутня прозора методика формування стартової ціни на деревину та вироби з неї;
- не визначено умови, на яких продаються лоти;
- учасниками аукціонів є «перекупники», які купують деревину для подальшого її перепродажу;
- біржі не здійснюють контролю за виконанням біржових контрактів і жодних заходів щодо їх дотримання не приймають.

Крім того, підприємство має застосовувати альтернативні методи реалізації необробленої деревини на внутрішньому ринку, які активно

використовуються в країнах ЄС [44, с. 36]. До таких методів слід віднести: інтернет-аукціони, короткострокові контракти, середньострокові та довгострокові контракти. Слід зазначити, що деревину та вироби з неї рідко рекламують і така ситуація виникла тому, що ринок цього виду продукції довгий час залишався ринком продавця. Найефективнішими видами реклами, які має використовувати ТОВ «СПОРТ 23», на нашу думку є реклама в ЗМІ і поліграфічна реклама, при чому особливої уваги слід приділити рекламі в професійних виданнях, що висвітлюють питання економіки, фінансів, лісозаготівлі, лісовідновлення та лісорозведення.

Впровадження системи маркетингового менеджменту ТОВ «СПОРТ 23» має бути спрямовано на досягнення таких цілей:

- комплексне використання лісових ресурсів, що дозволить диверсифікувати джерела отримання доходів і зменшити виробничі та комерційні ризики;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок розвитку ринку лісопродукції (круглих лісоматеріалів, продукції побічного користування тощо);
- забезпечення процесу сертифікації продукції, що підтверджуватиме підвищені екологічні вимоги до деревини та виробів з неї, а також свідчитиме про легальність походження деревини;
- забезпечення довготривалих договірних відносин і поглиблення співпраці ТОВ «СПОРТ 23» з лісогосподарськими підприємствами;
- поліпшення інформаційного забезпечення процесу прийняття маркетингових рішень на підприємстві;
- підвищення ролі маркетингових досліджень у процесі прийняття рішень щодо забезпечення ефективної діяльності ТОВ «СПОРТ 23», зокрема щодо задоволення потреб споживачів у деревині та виробах з неї на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- модернізація інфраструктурного забезпечення ТОВ «СПОРТ 23», зокрема оновлення технічних засобів, упровадження енергозберігаючих

технологій, що сприятиме випуску високоякісної конкурентоспроможної продукції;

– збільшення обсягів залучених інвестицій у діяльність ТОВ «СПОРТ 23» як важливого фактору забезпечення виробничої та науково-технічної ефективності підприємства;

– зміцнення позицій підприємства на національному та міжнародному ринках, удосконалення комунікаційної політики з метою збільшення довіри споживачів деревини та виробів з неї і встановлення з ними довгострокових відносин.

На нашу думку, вбачаючи пріоритети розвитку галузі в досягненні в першу чергу економічного ефекту від виробничої діяльності, не достатньо уваги з боку керівництва ТОВ «СПОРТ 23» приділено питанням подолання еколого-економічних проблем, які зумовлені неефективним і несталим веденням лісового господарства. Тому вважаємо доцільним аналізованому підприємству в його практичній діяльності реалізовувати окремі положення концепції екологічного маркетингу, який покликаний виконувати такі завдання:

- проведення маркетингових досліджень ринку деревини та виробів з неї;
- аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду розробки, впровадження та експлуатації нових енергоощадних технологій;
- аналіз стану виробництва деревини та виробів з неї і кон'юнктури відповідного ринку;
- вивчення та аналіз стану ринку рекламних послуг;
- вироблення екологічно-орієнтованих стратегій просування продукції на внутрішні та зовнішні ринки;
- розроблення пропозицій удосконалення діючих та участь у розробці нових законопроектів і проектів підзаконних актів, актів органів місцевого самоврядування, які можуть стосуватися діяльності лісових і деревообробних підприємств.

3.2. Обґрунтування маркетингової стратегії диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23»

Основними напрямками диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23», на нашу думку, є виробництво пилопродукції, столярно-будівельних виробів, паркету, деревних плит, меблів, паперу, біоенергії, які пов'язані між собою як «боротьбою» за сировину, так і технологічними ланцюгами. Вітчизняний ринок пилопродукції складається з пиломатеріалів обрізних та необрізних загального призначення, який не задовольняє потреб підприємств в специфікаційній пилопродукції нормованої вологості. В цілому слід зазначити, що ТОВ «СПОРТ 23» змушене для виготовлення продукції з масивної деревини організувати замкнений цикл переробки, починаючи від розкрою сировини (обсягом приблизно 3-5 тис. м³/рік), при цьому на його виробництві відсоток корисного використання деревини складає не більше 60% внаслідок неможливості раціонального використання відходів.

Існує декілька шляхів ефективного використання відходів деревини. Одним із них є утилізація відходів для отримання тепла, що значно скорочує витрати на закупівлю енергоносіїв. Процес утилізації здійснюється за допомогою системи автоматичного спалювання (далі – САС) та водяного або парового котла. Комплект САС складається з бункера, в який засипаються відходи, шнекового механізму, керованого автоматикою, та газогенератора, в якому проходить процес перетворення відходів у газ. Утворений потужний факел вогню поступає з газогенератора у топку котла. Задана температура теплоносія (гаряча вода або пара) на виході з котла контролюється і підтримується автоматично. Залежно від потужності САС мають різні розміри та рівень механізації й автоматизації. З відходів деревини (тирса, стружка, кора, шматкові відходи розміром до 30 мм) в автоматичному режимі відбувається утворення газу, при цьому в процесі повного згоряння тверді частинки у вигляді золи практично не утворюються.

Використання САС на деревообробних підприємствах суттєво економить енергоносії (газ, електроенергію тощо). Наприклад, САС потужністю 100 кВт достатньо для обігрівання виробничих приміщень площею 700 м² при їх висоті 3,5 м або 3-х вакуумних сушильних камер об'ємом 30 м³. В умовах експериментального деревообробного виробництва у Львові САС потужністю 100 кВт відпрацювала безаварійно понад 4 роки, обігрівала 600 м² виробничих приміщень і дві вакуумні сушильні камери об'ємом 15 м³ і 6 м³. При цьому інші енергоносії для обігріву не використовувалися, фактична витрата електроенергії при сушінні пиломатеріалів становила 1,5 – 2 кВт/год*м³ [45, с. 23].

Вважаємо доцільним аналізованому підприємству освоїти технологію переробки деревних відходів, вдосконаленню конструкцій устаткування для ефективного використання деревини шляхом виготовлення з неї паливних брикетів або гранул (пеллетів). Деревні паливні брикети – це екологічно чистий продукт, який виготовляється з натуральних, необроблених хімічними препаратами деревних відходів. Процес їх виробництва відбувається при високому тиску і температурі. Зв'язуючою речовиною є лігнін, який міститься в деревині. Температура, що виникає під час пресування, сприяє ущільненню поверхні брикетів, внаслідок чого вона стає водонепроникною. При згорянні брикетів утворюється до 1 % золи, що в 20 раз менше, ніж від вугілля. Крім того, золу можна використовувати як міңдобриво. Під час горіння паливних брикетів вуглекислого газу утворюється в 10 разів менше, ніж від природного газу і в 50 разів менше, ніж від вугілля, а сірки виділяється менше 0,08 %. Брикети мають щільність в 2 рази більшу, ніж дрова, а отже займають менше місця. Зазначені кількісні характеристики свідчать про те, що це зручний, чистий продукт для складування та транспортування і в процесі спалювання не має негативного впливу на довкілля.

Крім того, перевагами використання паливних брикетів з деревини є:

- відповідність вимогам котельного обладнання, кращі екологічні показники при спалюванні;
- можливість застосування в існуючих пічках, побутових та невеликих твердопаливних котлах з ручним завантаженням;
- брикети не потребують спеціалізованого обладнання на відміну від більш дорогих пелет (гранул) з біомаси;
- наявність значної сировинної бази;
- відносно низька ціна. У брикетів ціна за одиницю енергії є порівняною з дровами при набагато кращих паливних характеристиках (таблиця 3.3);
- є більш зручними та економічними, ніж дрова, при транспортуванні та зберіганні;
- за рахунок більшої енергетичної щільності потребують менших витрат праці при ручному завантаженні в котел;
- можуть виступати в ролі більш дешевого заміника вугілля, особливо в тих регіонах, де вугілля є дорогим (4000 грн./тону і більше);
- вартість одиниці енергії в брикетах з соломи/лузги соняшника може бути до 2 разів менше, ніж у вугіллі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння вартості одиниці енергії викопних палив і біомаси

Вид палива або енергоносія	Ціна, грн./т без ПДВ	Нижча теплотворна здатність, МДж/кг	Вартість одиниці енергії в паливі/енергоносії, грн./ГДж без ПДВ
	А		Б
Природний газ для населення	5798 грн./тис. м ³	34,0	171
Природний газ для промисловості	8686 грн./тис. м ³	34,0	256
Вугілля	3000-5000*	25,0	120-200
Мазут	9000	42,0	214
Електроенергія	1,91 грн./кВт·год	-	531
Брикети з деревини	2900**	17,0	171
Пелети з лушпиння	1700**	17,5	97
Пелети з соломи	1800**	16,0	112

Брикети з лущиння	1600**	17,5	91
Брикети з соломи	1900**	16,0	119
Дрова	950	10,0	95
Деревна тріска	1000	10,1	99
Тюки соломи чи стебел кукурудзи	900	14,6	62

* Орієнтовна ціна

** Орієнтовна ціна. Реальна ціна суттєво залежить від показників якості конкретної партії гранул/брикетів та від регіону виробництва

Джерело: [46, с. 5]

Сфера застосування паливних брикетів такого типу досить широка й різноманітна: це заводські котельні й ТЕЦ, промислові підприємства, де є установки, що функціонують на твердому паливі, залізничний транспорт, теплиці, печі та каміни, дубильно-екстракційні заводи, гідролізні та біохімічні підприємства. Своєю широкою поширеністю паливні брикети зобов'язані таким основним властивостям, як підвищена теплотворність й легкість управління процесом згорання.

Сьогодні ЄС є основним імпортером деревних паливних брикетів у світі, а діяльність виробників сконцентрована в країнах, багатих лісовими ресурсами – в США і Канаді, а також країнах Північної Європи (Швеція, Фінляндія, Німеччина). Однак у зв'язку зі збільшенням споживання країни-експортери стикаються з проблемою пошуку нових обсягів сировини (наявних обсягів використання деревних відходів вже недостатньо). До того ж світова фінансово-економічна криза 2008-2009 рр. скоротила обсяги лісопиління і деревообробки в усьому світі, через що підвищилася ціна сировини [47].

Ціни на тверді біопалива суттєво відрізняються у різних виробників і по регіонах України. Також спостерігається коливання цін протягом року. Зокрема, вони зростають у опалювальний період за рахунок зміни балансу попиту і пропозиції. На кінцеву ціну суттєво впливають умови поставки та відстань транспортування. Крім цього, біопаливо при наявності сертифікату, який підтверджує якість продукції, коштує дорожче і, переважно,

експортується. Наприклад, сертифікована за EN Plus A1 деревна гранула коштує на 100 євро/т дорожче порівняно із несертифікованою [48].

Крім того, стратегічним напрямком товарної диверсифікації і розвитку сектора первинної обробки деревини ТОВ «СПОРТ 23» має стати створення ринку пилопродукції промислового виконання на зразок чисельних популярних складів заготовок твердолистяних порід деревини нормованої вологості в країнах Бенілюксу, які дозволяють виробникам меблів, паркету тощо вирішувати проблему пошуку і підбору сировини. Слід зазначити, що такий проект потребує значних фінансових інвестицій для аналізованого підприємства, проте цю проблему можна вирішити за рахунок створення кластерів, подібних до тих, які успішно функціонують в країнах Західної Європи та Скандинавії. Вони об'єднують підприємства лісової і деревообробної галузі, виробників столярних, меблевих виробів, та продавців.

Для початку такий кластер міг би охоплювати підприємства первинної переробки (в тому числі ТОВ «СПОРТ 23») і пропонувати продукцію виробникам меблів, столярних виробів, «інженерної» або конструкційної деревини для екобудівництва, навіть для індивідуального складання у виріб за принципом «Зроби сам». Головна вимога до продукції такого кластеру – гарантія якості за існуючими стандартами як за зовнішніми, фізичними, так і за механічними показниками.

Щодо конструкційних виробів з деревини, то цей ринок в Україні майже неосвоєний. Між тим, в Західних країнах така продукція має широке застосування. Так, клеєний брус з пилопродукції (Glulam), двотаврові балки (I-joists), клеєні пиломатеріали зі шпону (LVL), пилопродукція із склеєної клином деревини (FJ), пиломатеріали, що утворені за рахунок паралельного склеювання полос шпону (PSL), пиломатеріали з орієнтованою композиційною будовою (OSL) – використовуються для облаштування причалів, виготовлення опор ЛЕП, в елементах шляхової інфраструктури (звукопоглинаючі екрани), в будівництві, а також для виготовлення досить

популярних зараз малих архітектурних форм – альтанок, бельведерів у садах та парках.

Перспективним напрямком диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23» є також організація виготовлення відсортованої за міцністю «інженерної» деревини, розроблення нових рішень матеріалознавчо-конструкційних виробів: створення композитів деревини з конструкційними та ізоляційними не деревними матеріалами (сталі, алюмінію, волокнами вуглецю, деревної корки тощо).

На нашу думку, цілком прогнозованим в найближчі декілька років є зростання попиту на пилопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, особливо для будівництва, хоча останнім часом і зменшилося використання деревини в столярних виробках, де домінують дешеві вікна з ПВХ, які до речі не є настільки довговічними, як стверджується в рекламі і до того ж шкідливими для здоров'я людини. Приміщення, оснащені такими вікнами, не тільки з часом насичується викидами шкідливих хімічних сполук, які активно впливають на здоров'я людини та забруднюють довкілля, але завдяки ним створюється атмосфера, повністю ізольована від зовнішнього середовища (на відміну від приміщень з дерев'яними вікнами). Зниження собівартості дерев'яних вікон можливе у разі кооперації підприємств, і, зокрема, ТОВ «СПОРТ 23», у кластери, коли для їх виготовлення можна не реалізовувати повний цикл перероблення сировини з відповідними перевитратами, а використати готовий клеєний брус з низькосортної деревини.

Перспективним напрямком диверсифікації (оптимізації) товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23» також вважаємо освоєння виробництва паличок для морозива, оскільки в даний час українські виробники морозива використовують палички, виготовлені в Китаї, Білорусі, Німеччині, Чехії, Італії або Франції. При цьому обсяг їх виробництва в Україні є незначним.

На наш погляд, найкращим варіантом вирішення даної проблеми є використання вітчизняних технологій та обладнання для виробництва

паличок для морозива. Цей варіант потребує певних затрат часу і коштів, але саме за ним працюють спеціалісти науково-виробничого об'єднання "МАГР". Виготовлення в Україні паличок для морозива на українському обладнанні за українською технологією дозволяє не тільки забезпечити вітчизняну промисловість морозива дешевими і якісними паличками різної конфігурації, але й дає можливість реалізувати програму експорту обладнання і експорту палички. Технологія, розроблена спеціалістами НВО "МАГР" і захищена патентом України і євразійським патентом, пропонує повний цикл виготовлення палички – від круглого лісу до упакування готових виробів. Для реалізації технології пропонується комплект обладнання, яке виготовляють чернігівські машинобудівники. Комплект дозволяє виготовляти до 50000 плоских паличок на годину [49-50].

Слід зазначити, що обладнання, яке необхідно придбати досліджуваному підприємству задля втілення окреслених проектів, є коштовним, і ставить ТОВ «СПОРТ 23» перед викликами пошуку коштів на його придбання. Одним із шляхів виходу з цієї ситуації, на нашу думку, може бути застосування механізму лізингу з метою покращення технологічного рівня ТОВ «СПОРТ 23». Застосування цього альтернативного інструменту фінансування дасть змогу підприємству оновлювати його матеріальну базу без значних одноразових витрат.

Ефективність використання лізингу для лізингоодержувача (ТОВ «СПОРТ 23») пояснюється тими потенційними можливостями, які закладені в лізинговій формі підприємницької діяльності:

- підприємство отримує доступ до сучасного високотехнологічного обладнання без суттєвих фінансових витрат;
- лізинг передбачає гнучкі схеми погашення заборгованості;
- лізингове майно не збільшить активи ТОВ «СПОРТ 23» і звільнить підприємство від сплати податку на обладнання;
- віднесення лізингових платежів до витрат на виробництво та використання прискореної амортизації предмета лізингу дає можливість ТОВ

«СПОРТ 23» оновлювати застаріле устаткування і забезпечує податкову економію;

- підприємство отримує доступ до не фінансових послуг (технічне обслуговування обладнання);
- лізинг дозволяє вивільнити кошти для інших актуальних потреб підприємства.

3.3. Прогнозування результатів діяльності підприємства ТОВ «СПОРТ 23» на 2019-2020 рр. з урахуванням запропонованих маркетингових заходів

Як зазначалося у попередніх пунктах роботи, одним з перспективних напрямків забезпечення диверсифікації товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23» є освоєння виробництва паливних деревних брикетів з відходів деревини.

Що стосується підбору обладнання для виробництва деревних брикетів, то, на нашу думку, заслуговує уваги варіант співробітництва з ТОВ «МВМ-Київ», яке вже близько 15 років працює на ринку України та постачає на деревообробні підприємства сучасне промислове обладнання, інструмент, сушильні камери та лісопильну техніку провідних світових виробників. Діяльність компанії спрямована на розвиток деревообробної галузі України завдяки впровадженню вискоєфективного й якісного обладнання широкого спектра, наданню інжинірингових і сервісних послуг деревообробним виробництвам і розробці концепції модернізації наявних. Партнерами компанії «МВМ-Київ» є фірми WALTER (Польща), МЕВОР (Словенія), LUKA (Польща), BALJER & ZEMBROD (Німеччина), STORI MANTEL (Чехія), SOLIDEA (Італія), REIGNMAC (Китай), YONGQIANG (Китай) тощо [51].

На нашу думку, ТОВ «СПОРТ 23» доцільно придбати обладнання фірми WALTER, яка за останні роки досягла значного прогресу у виробництві високотехнологічного обладнання – надійного, довговічного, точного, що має просту конструкцію та високу продуктивність, а також

доступну для багатьох ціну. Нині компанія WALTER є однією з найбільших у Польщі серед виробників деревообробного обладнання, продукція її визнана в європейських країнах. Динамічний розвиток і постійна модернізація технології виробництва дали змогу компанії розширити з 2007 року сферу діяльності і налагодити виробництво дискових пилок і систем вентиляції. Все обладнання, що виходить із цехів WALTER, розроблене власним конструкторським відділом на основі новітніх технологій, має європейський сертифікат безпеки продукції. Це підприємство замкненого циклу, де виробництво відбувається поетапно: виготовлення станин, обробка основних деталей, складання, випробування, налаштування та здача в експлуатацію.

WALTER не обмежується виробництвом окремих верстатів і випускає комплексні лісопильні лінії. За успішну діяльність у цьому напрямку компанія отримала атестацію і сертифікати Європейського Союзу на всю лінійку виготовлюваної продукції.

Компанія WALTER створила одне із найсучасніших виробництв деталей для власних верстатів з найвищим технологічним оснащенням. З 2007 року на заводі налагоджене виробництво дискових пилок для їхніх верстатів, котрі не поступають за якістю лідерам світового ринку. Всі ці пилки, як і верстати, мають європейський сертифікат якості, а також регулярно проходять тестові випробування. Нині завод виробляє близько семи тисяч пилок на місяць.

Припустимо, що підприємство вирішить придбати брикетувальну машину WALTER марки В-80, яка призначена для виготовлення палива у вигляді брикетів (сировиною є біомаса із відходів деревообробки). Машини В-80 працюють у комплексі з устаткуванням для сушіння сировини та механізмами подачі її до машини. Машина марки В-80 пресує брикети циліндричної форми діаметром 80 мм і довжиною від 25 до 350 мм. Допустима вологість сировини 12-14%. Продуктивність брикетувальної машини є в межах від 166 кг брикетів за годину.

Оскільки основна частина збуту деревних брикетів ТОВ «СПОРТ 23» розрахована на розвинений зовнішній ринок, то досягнення успіху на цьому ринку можливий за рахунок наявності наступних конкурентних переваг:

- зручне географічне положення виробництва – Україна знаходиться в центрі Європи і займає транзитне положення, що дозволить знизити витрати на транспортування;
- наявність дешевої сировини, що забезпечує конкурентну ціну на продукцію. Необхідно зазначити, що для виробництва 1 тонни брикет необхідно 2м³ деревини. Вартість сировини становить 252 грн/м³, і постачається вона з Житомирської області (ТОВ «СПОРТ 23» має договір з лісним господарством, яке постачає відходи деревообробки). При цьому слід зазначити, що постачання сировини за низькою ціною є значною конкурентною перевагою проекту.

Організаційна складова проекту передбачає планову штатну чисельність підприємства у складі 8 осіб (низька чисельність персоналу досягається завдяки високотехнологічному обладнанню WALTER, як наслідок, процес виробництва повністю автоматизований). При цьому, сукупні інвестиційні витрати за проектом складуть 2119208 грн (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Сукупні інвестиційні витрати ТОВ «СПОРТ 23» на придбання брикетувального обладнання WALTER B-80

Стаття видатків	Вартість обладнання, грн.
Виробниче обладнання	
Коркувальна машина	392000
Комплекс підготовки сировини (подрібнення і сушка)	392000
Лінія упаковки	97608
Брикетувальник	840000
Монтаж, пусконаладка, навчання персоналу	42000
Транспортне обладнання	
Автовантажувач	280000
Вантажний автомобіль	42000
Витрати на паливно-мастильні матеріали	33600
Загальний бюджет	2119208

Джерело: Складено автором

При цьому обсяги планової реалізації продукції становлять 100% виробничої потужності підприємства і складає 80 тонн на місяць. Вартість продажу 1 тонни становить 2800 грн.

При розрахунку прогнозних фінансових показників враховані наступні критерії:

- для виробництва 1 м³ брикет необхідно 2 м³ сировини;
- максимальна потужність виробничої лінії складає 220 кг на годину, 106 тонн за місяць;
- за розрахункову потужність приймаємо 75 відсотків – 80 тонн за місяць з врахуванням технічних перерв
- реалізація складає 100% виробленого продукту (обумовлено високим попитом на продукцію).

Основні планові фінансові показники проекту наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз основних планових фінансових показників ТОВ «СПОРТ 23» при реалізації проекту придбання брикетувального обладнання WALTER B-80

Стаття	Код рядка	За аналогічний період попереднього року	Зміна	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	14091,2	2688	16779,2	19467,2	22155,2
Інші операційні доходи	2120	678,6	-	678,6		
Інші доходи	2240	-	-	-		
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	14769,8	1332	16101,6	17433,4	18765,2
Собівартість реалізованої продукції	2050	10986,2	808	11794,2	12602,2	13410,2
Інші операційні витрати	2180	725,2	-	725,2		
Інші витрати	2270	2682,3	-	2682,3		
Разом витрати(2050+2180+2270)	2285	14393,7	808	15201,5	16009,3	16817,1
Фінансовий результат до оподаткування(2280-2285)	2290	376,1	524	900,1	1424,1	1948,1
Податок на прибуток	2300	67,7	-	162,018	256,338	350,658
Чистий прибуток(збиток)	2350	308,4	429,7	738,082	1167,76	1597,46

(2290-2300)						
-------------	--	--	--	--	--	--

Джерело: Складено автором

За умови, що в місяць підприємство буде продавати 80 тонн продукції, за ціною 2800 грн/тонна, буде отримувати дохід 224 тис. грн. з урахуванням собівартості реалізованої продукції, податку на прибуток та витратами в рік чистий прибуток підприємства складе 429, 7 тис. грн. Таким чином, відповідно до даних табл. 3.5, у разі реалізації ТОВ «СПОРТ 23» проекту придбання брикетувального обладнання WALTER В-80, за умови стабільного попиту на вироблену продукцію і цінову стабільність, вже протягом перших трьох років підприємство отримає 1290 тис. грн чистого прибутку, тобто окупить більше половини витрачених на придбання цього обладнання коштів.

Характеризуючи напрями активізації маркетингових інструментів просування продукції досліджуваного підприємства на зовнішні ринки, зазначимо, що, на нашу думку, ефективним методом в цьому контексті для ТОВ «СПОРТ 23» є участь у виставках з метою просування деревини та виробів з неї на ринковому майданчику, оскільки виставки є дієвим інструментом в конкурентній боротьбі.

Виставкова кампанія служить хорошим каналом для наочної презентації власних розробок і досягнень, а також показує переваги продукції над конкурентами. На експозиції можна не тільки отримати велике число потенційних клієнтів, але і також укласти вигідні угоди з постачальниками і підписати контракти з корисними партнерами або компаніями. Це дасть можливість ТОВ «СПОРТ 23» не витрачати свої фінанси на формування каналів збуту.

Проведення масштабних експозиційних заходів добре висвітлюється в ЗМІ, а участь в них дає можливість збільшити популярність компанії серед клієнтів. Для більшості з них вже сама участь фірми в такому заході розглядається як ознака стабільної діяльності, що дозволяє створювати позитивний імідж ТОВ «СПОРТ 23».

Ще однією важливою характеристикою виставок можна назвати те, що на ній можна провести аналіз потенційних продажів продукції і оцінити маркетингові можливості за допомогою проведення опитувань або анкетування відвідувачів експозиції. У пріоритеті такі аналізи і оцінки допоможуть уникнути непотрібних витрат і заздалегідь визначать неефективні для продажу види продукції і її недоліки.

На виставковому заході з'являється можливість ближче ознайомитися з продукцією підприємств-конкурентів, і навіть при бажанні запозичити деякі ідеї для виготовлення власних товарів. Під виглядом потенційного партнера можна отримати відомості у конкурентів про їх майбутні плани та канали просування і заздалегідь прорахувати власні подальші кроками, щоб не відставати від конкуруючих компаній.

Однак потрібно зазначити, що для участі в заході треба бути готовим до суттєвих фінансових витрат. Такими витратами можуть стати оренда ділянки під виставку, трансферні витрати, витрати на проведення тренінгів та майстер-класів для власних працівників.

Виставки, як інструмент просування продукту, повинні включати і наявність заздалегідь підготовленого персоналу ТОВ «СПОРТ 23», який буде сприяти рекламуванню товарів на заході, і відповідати на всі питання, що цікавлять клієнтів. Дуже важливим фактором є поведінка персоналу на виставці, тому що від цього залежить і репутація самої компанії.

Значної уваги потрібно приділити і дизайну виставкового стенду. Конструкцію необхідно оформити у таких кольорах, які відповідають бренду компанії. Не потрібно забувати і про застосування роздаткових матеріалів, сувенірних виробів, рекламних плакатів і брошур, які персонал повинен роздавати абсолютно всім відвідувачам, а не тільки тим, хто звернув увагу на стенд. На нашу думку, з метою забезпечення ефективного просування продукції ТОВ «СПОРТ 23» на вітчизняний ринок, компанії доцільно взяти участь у виставкових заходах, зазначених у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Виставкові заходи, у яких ТОВ «СПОРТ 23» рекомендовано взяти участь у 2019 році

Назва заходу	Дата проведення	Місце проведення	Виставковий центр	Організатор
DREVOSTAVBY 2019	7-10 лютого 2019 року	Прага, Чехія	Prague Exhibition Centre Letnany	Terinvest, SPOL. S RO
Dubai WoodShow 2019	12-14 березня 2019 року	Дубаї, ОАЕ	Dubai World Trade Centre	Strategic Marketing & Exhibitions
ДЕРЕВООБРОБКА 2019	14-17 травня 2019 року	Львів, вул. Щирецька, 36,	«Південний Експо»	Гал-Експо
Lisderevmash	24-27 вересня 2019 року	Київ, Україна Броварський проспект, 15	Міжнародний виставковий центр	Державне агентство лісових ресурсів України, АККО Інтернешнл

Джерело: Складено автором за даними [52-57]

Таким чином, варто зазначити, що участь в заходах, зазначених в табл. 3.6, а також добросовісний підхід щодо підготовки до них дозволить ТОВ «СПОРТ 23» не тільки отримати нових клієнтів, а й також продемонструвати власну перевагу над конкурентами, і таким чином здійснювати просування своєї продукції на зовнішні ринки та залучити потенційних клієнтів, при цьому зберігаючи і розширюючи контакт з уже сформованою цільовою аудиторією.

Висновки до розділу 3

Основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є використання таких інструментів маркетингової політики просування деревини та виробів з неї, як персональний продаж та стимулювання збуту, використання ефективних виробничо-технологічних засобів заготівлі; збільшення товарообігу порівняно з показниками, наміченими у виробничому плані реалізації продукції; виконання показників плану продажів; прискорення продажу основної продукції; підвищення оборотності певного товару; забезпечення реалізації сезонного товару; підтримка рекламної кампанії. До дієвих інструментів маркетингової політики «просування» слід включити високу кваліфікаційну компетенцію працівників і розвиток публік-релейшнз, оскільки основними недоліками діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є слабка зовнішня комунікація та рекламна активність, відсутність служб маркетингу. Крім того, на нашу думку, окремої уваги слід приділити питанням вдосконалення логістичної діяльності аналізованого підприємства а також забезпечення впровадження постулатів еколого-орієнтованого маркетингу. Також вважаємо доцільним підприємству здійснювати реалізацію деревини та виробів з неї через загальні, спеціалізовані та додаткові аукціони а також освоювати техніку продажу на біржах. При цьому не реалізована на товарних біржах деревина може реалізуватися підприємствами-постійними споживачами виробів з деревини по прямих договорах за цінами, не нижчими від тих, які склалися на останньому аукціоні.

Ефективним напрямком диверсифікації товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23», на нашу думку, є освоєння виробництва нових видів продукції, зокрема, використання відходів деревини шляхом виробництва із них паливних брикетів. Це дозволяє вирішити важливу екологічну проблему переробки відходів підприємства і на сьогоднішній день є економічно виправданим шляхом ресурсо- та енерговикористання. Крім того, вважаємо

доцільним підприємству здійснювати виробництво паличок для морозива, оскільки вітчизняний ринок таких паличок є імпортозалежним від поставок з Китаю і країн ЄС.

Для того, щоб розширити виробництво, було запропоновано придбати брикетувальне обладнання WALTER B-80, яке дозволить (за умови стабільного попиту на вироблену продукцію і цінову стабільність) вже протягом перших трьох років підприємству отримати 1290 тис. грн чистого прибутку, тобто окупить більше половини витрачених на придбання цього обладнання коштів.

Характеризуючи напрями активізації маркетингових інструментів просування продукції досліджуваного підприємства на зовнішні ринки, зазначимо, що, на нашу думку, ефективним методом в цьому контексті для ТОВ «СПОРТ 23» є участь у виставках з метою просування деревини та виробів з неї на ринковому майданчику, оскільки виставки є дієвим інструментом в конкурентній боротьбі.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку світогосподарської системи та національних економік окремих країн формуються підвищені вимоги до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств, які функціонують на міжнародних товарних ринках. Це стосується питань і прийняття обґрунтованих рішень щодо вибору цільових ринків підприємства (як суб'єкта міжнародних бізнес-відносин), і вибору та обґрунтування способів виходу на ці ринки, а також підходів до адаптації базової ринкової стратегії до специфічних умов локальних ринків кожної окремої національної економіки. При цьому, безумовно необхідно враховувати усі зміни, що відбуваються у міжнародному ринковому просторі, які диктуються глобалізаційними умовами (поява та зникнення кордонів, нестабільне державне управління, коливання курсів валют, корупція, тощо). Більшість сучасних підприємств розвиваються в напрямку інтернаціоналізації виробництва з метою виходу на міжнародні ринки шляхом отримання переваг у сфері наукових досліджень, виробництва, логістики, маркетингу, фінансів (що використовується у якості конкурентних переваг перед конкурентами, які спрямовують свою діяльність на внутрішні ринки). Таким чином, міжнародні маркетингові стратегії виступають як нове явище в міжнародному бізнесі, сутність якого не пов'язана тільки з розширенням географічних масштабів діяльності компаній і збільшенням кількості охоплених ринків, а і з гнучким поєднанням двох альтернатив — «стандартизація» і «адаптація».

Особливою проблемою входження України у світовий економічний простір є формування ефективних конкурентних стратегій, що відповідали б сучасним вимогам і забезпечували не тільки розвиток зовнішньої конкурентної активності підприємств, спрямованої на боротьбу із зовнішніми конкурентами шляхом реалізації одного з чотирьох рівнів конкурентної агресивності, а й створення атмосфери внутрішньої конкуренції в самому

підприємстві. Тому важливим аспектом стратегічного вибору в міжнародному маркетингу є ступінь обґрунтованості управлінських рішень, що зумовлює успішність реалізації підприємницьких прагнень окремих економічних суб'єктів в умовах глобалізації, а також національних інтересів держави, спрямованих на підтримання економічної незалежності та безпеки. Розробка стратегії міжнародної маркетингової діяльності підприємств направлена на забезпечення ефективного розвитку конкурентоспроможного бізнесу в напруженому маркетинговому середовищі світового ринку шляхом упорядкування та систематизації процесів інтернаціоналізованого управління.

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності для контролю впровадження та реалізації стратегій маркетингу на підприємствах торгівлі передбачає дослідження значення обраних показників та порівняння: фактичних даних з плановими (визначення відсотка виконання плану); показників конкретного підприємства із середнім значенням по галузі (визначення стану підприємства на ринку); показників діяльності підприємства з відповідними показниками підприємств-конкурентів (визначення конкурентоспроможності); результатів діяльності підприємства до і після прийняття стратегічних маркетингових рішень з метою визначення їх ефективності.

Пріоритетними напрямками діяльності компанії ТОВ «СПОРТ 23» є деревообробка, продаж деревини, пиломатеріалів та столярних виробів. Підприємство на власному виробництві виготовляє та реалізує продукцію з деревини: пиломатеріали, брус, тирсу, заготовки для виробництва палет, рейки та дошки для будівництва, дерев'яні бруски.

В структурі активів ТОВ «СПОРТ 23» найбільш суттєвий вплив на зміну валюти його балансу здійснює динаміка вартості основних фондів і дебіторської заборгованості підприємства. При цьому, в структурі активів підприємства переважає саме група оборотних активів, вартість яких в окремі роки перевищувала вартість необоротних активів більше ніж втричі.

Протягом 2013-2017 рр. структура пасивів ТОВ «СПОРТ 23» залишалася незмінною. Так, протягом аналізованого періоду підприємство не залучало довгострокових позикових коштів, в той час як вартість власного капіталу і поточних зобов'язань активно зростали.

Валюта балансу аналізованого підприємства суттєво зросла (майже у 20 разів) протягом 2013-2017 рр., що можна вважати ознакою ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПОРТ 23».

Протягом 2013-2017 рр. дохід від реалізації продукції ТОВ «СПОРТ 23» зріс більше ніж в 40 разів, собівартість реалізованої продукції збільшилась у 35 разів, обсяги сплаченого податку на прибуток зросли майже у 170 разів, а чистий прибуток підприємства збільшився у 200 разів.

ТОВ «СПОРТ 23» має розгалужену географію експорту деревини та виробів з неї: сьогодні підприємство здійснює поставки до різних країн світу, а основними ринками збуту продукції підприємства є Туреччина, Польща, Угорщина, Румунія, Німеччина, Італія, Литва, Нідерланди, Чехія.

Протягом 2013-2017 рр. досліджуване підприємство у 43 рази збільшило його сукупний обсяг експорту, при цьому географія продажів на зарубіжний ринок представлена країнами ЄС і Туреччиною, яка є найбільш вагомим і основним ринком збуту деревини та виробів з неї.

Аналіз товарної структури експорту ТОВ «СПОРТ 23» дає змогу зробити висновок, що він є низько-диверсифікованим, і представлений продукцією неглибокої переробки деревини. Основною ж товарною групою експорту є вагонка з ялини. В цілому експортна діяльність аналізованого підприємства, на нашу думку, є успішною і ефективною, про що свідчить щорічне зростання обсягів продажів деревини та виробів з неї закордон.

Результати аналізу стратегії міжнародного маркетингу підприємства дають підстави стверджувати, що система міжнародного маркетингу ТОВ «СПОРТ 23» діє ефективно і виконує основні поточні завдання, які стоять перед маркетинговою службою підприємства, але з метою забезпечення подальшого розвитку та розширення присутності компанії на зовнішніх

ринках необхідно вживати заходи щодо удосконалення та імплементації нових стратегій та підходів, що відповідатимуть та реагуватимуть потребам цих ринків, які швидко змінюються в сучасних умовах розвитку.

Основними напрямками вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є використання таких інструментів маркетингової політики просування деревини та виробів з неї, як персональний продаж та стимулювання збуту, використання ефективних виробничо-технологічних засобів заготівлі; збільшення товарообігу порівняно з показниками, наміченими у виробничому плані реалізації продукції; виконання показників плану продажів; прискорення продажу основної продукції; підвищення оборотності певного товару; забезпечення реалізації сезонного товару; підтримка рекламної кампанії. До дієвих інструментів маркетингової політики «просування» слід включити високу кваліфікаційну компетенцію працівників і розвиток паблік-релейшнз, оскільки основними недоліками діяльності ТОВ «СПОРТ 23» є слабка зовнішня комунікація та рекламна активність, відсутність служб маркетингу. Крім того, на нашу думку, окремої уваги слід приділити питанням вдосконалення логістичної діяльності аналізованого підприємства а також забезпечення впровадження постулатів еколого-орієнтованого маркетингу. Також вважаємо доцільним підприємству здійснювати реалізацію деревини та виробів з неї через загальні, спеціалізовані та додаткові аукціони а також освоювати техніку продажу на біржах. При цьому не реалізована на товарних біржах деревина може реалізуватися підприємствами-постійними споживачами виробів з деревини по прямих договорах за цінами, не нижчими від тих, які склалися на останньому аукціоні.

Ефективним напрямком диверсифікації товарного портфеля ТОВ «СПОРТ 23», на нашу думку, є освоєння виробництва нових видів продукції, зокрема, використання відходів деревини шляхом виробництва із них паливних брикетів. Це дозволяє вирішити важливу екологічну проблему переробки відходів підприємства і на сьогоднішній день є економічно

виправданим шляхом ресурсо- та енерговикористання. Крім того, вважаємо доцільним підприємству здійснювати виробництво паличок для морозива, оскільки вітчизняний ринок таких паличок є імпортозалежним від поставок з Китаю і країн ЄС.

Для того, щоб розширити виробництво, було запропоновано придбати брикетувальне обладнання WALTER B-80, яке дозволить (за умови стабільного попиту на вироблену продукцію і цінову стабільність) вже протягом перших трьох років підприємству отримати 1290 тис. грн чистого прибутку, тобто окупить майже половину витрачених на придбання цього обладнання коштів.

Характеризуючи напрями активізації маркетингових інструментів просування продукції досліджуваного підприємства на зовнішні ринки, зазначимо, що, на нашу думку, ефективним методом в цьому контексті для ТОВ «СПОРТ 23» є участь у виставках з метою просування деревини та виробів з неї на ринковому майданчику, оскільки виставки є дієвим інструментом в конкурентній боротьбі.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Полях В. М. Маркетингова стратегія розвитку свинарства в сільськогосподарських підприємствах / В. М. Полях // Молодий вчений. - 2016. - № 5. - С. 134-137.
2. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
3. Севрук І. М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж / І. М. Севрук // Економіка та держава. - 2013. - № 4. - С. 88-90.
4. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во «ЭКСМО-Пресс», 2002. – 640 с.
5. Економічний енциклопедичний словник: [довідк. вид.]. У 2 т. Т. 1. А - Н / за ред. С. В. Мочерного; С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. - Львів : Світ, 2005. - 611 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
7. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Дж. Бернет, С. Мориарти; [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
9. Бронникова Т.С. Маркетинг: [учеб. пособ.] / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – М.: ПРИОР, 2001. – 130 с.
10. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: [навч. посіб.] / Н.В. Куденко; вид. 2-е. – К.: КНЕУ 2006. – 152 с.

11. Аксенов С. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: [учеб. пособ.] / С. Аксенов. – Курск: Региональный финансовоэкономический ин-т, 2012. – 145 с.
12. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
13. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: [учебник для вузов] / Х. Хершген; пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с.
14. Уткин Э.А. Справочник по маркетингу / Э.А. Уткин – М.: ЭК МОС, 1998. – 462 с.
15. Ковальчук С.В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / С.В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 5. – Т. 2. – С. 171–176.
16. Матюх С.А. Експортний маркетинг як інструмент розвитку зовнішньоекономічної діяльності / С.А. Матюх // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 139–142.
17. Крамарчук С. П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств / С. П. Крамарчук, Н. П. Лубкей // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – №7. – С. 41-44.
18. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. І. Дорош // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 150–155.
19. Ковтун Е. О. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Е. О. Ковтун, І. О. Бондар, А. А. Гуменюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та

світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. – Вип.6. Ч. 1. – С. 169–171.

20. Ціх Г. Особливості вибору маркетингової стратегії / Г. Ціх, І. Крамар // Галицький економічний вісник. – 2010. – №2 (27). – с.79-83.

21. Івченко Є. А. Використання стратегічного аналізу при формуванні маркетингової стратегії підприємства / Є. А. Івченко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2015. – № 2 (35). – с. 60-63.

22. Барановська М.І. Міжнародний маркетинг в питаннях та відповідях: навчальний посібник / М.І. Барановська, Ю.Г. Козак. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 302 с.

23. Ковінько О.М. Міжнародна маркетингова стратегія як інструмент виходу на зовнішні ринки ТОВ «Барлінек Інвест» / О.М. Ковінько, Т.І. Дмітрієва // Східна Європа: економіка, бізнес та управління: електронне наукове фахове видання. – 2016. – №5 (05). – С. 17–20.

24. Міжнародний менеджмент: начальний посібник / Л.І. Михайлова, О.Ю. Юрченко, Ю.І. Данько, А.М. Михайлов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.

25. Пашков І. А. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу / І. А. Пашков, А. Р. Голянчук // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 37-40.

26. Співаковська Т.В. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Ефективна економіка. – 2013. – №2. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845>

27. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 183-188.

28. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело, 2006. – 784 с.

29. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко [та ін.]. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
30. Валіулліна З. В. Міжнародний маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств сфери послуг / З. В. Валіулліна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17(1). - С. 15-18.
31. Супрун С.Д. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств / Супрун С.Д., Стратійчук В.М. // «Молодий вчений». – 2016. – № 8 (35). – с. 39-42.
32. Лагодієнко, В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах / В. В. Лагодієнко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 3. – С. 56-59.
33. Трапаїдзе С. М. Оцінка результативності впровадження маркетингових стратегій в агропромисловому виробництві / С. М. Трапаїдзе // Приазовський економічний вісник. – 2017. – Випуск 2 (02). – С. 24-29.
34. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств / А. Савчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2015. - № 5. - С. 27–38.
35. Балановська Т. І. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. - № 4. - С. 10-20.
36. Залізняк В.П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства / В.П. Залізняк // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 4. - С. 182-192.
37. Романов О. О. Маркетингова діяльність підприємства:

інструменти, критерії результативності / О. О. Романов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 2. – Т. 1 – С. 127–133.

38. Харламова О. АВС-анализ: методика проведения / О. Харламова // Управление компанией. – 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.4p.ru>.

39. О нас / Офіційний сайт ТОВ «СПОРТ 23» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tovsport-23.derevo.ua/>

40. Євген Кузьменко. Чому українська фанера пролітає над Туреччиною / Офіційний сайт Європейської бізнес-асоціації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/chomu-ukrayinska-fanera-prolitaye-nad-turechchynou/>

41. Україна експортує незаконну деревину для всесвітньовідомих брендів / Офіційний сайт телеканалу Zik [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zik.ua/news/2018/07/15/ukraina_eksportuie_nezakonnu_derevynu_dlya_vsesvitnovidomyh_brendiv__1366583

42. Хто заробляє на українському "чорному" лісі / Офіційний сайт Інтернет-видання «Дзеркало Тижня» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dt.ua/macrolevel/ozelenennya-yevropi-282985_.html

43. Андришин В. П. Загальногалузеві тенденції діяльності деревообробних підприємств в Україні та Закарпатській області / В. П. Андришин // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(5). - С. 55-59.

44. Ковбаса Т. А. Застосування системи маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства / Т. А. Ковбаса // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. - 2017. - Вип. 23, Частина 2. - С. 34-37.

45. Дзяди́кевич Ю. В. Шляхи підвищення ефективності використання відходів деревини / Ю. В. Дзяди́кевич, Р. І. Розум, М. В. Буряк // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2011. - № 4. - С. 22-

27.

46. Гелетуха Г.Г., Железна Т.А., Драгнев С.В. Аналіз можливостей виробництва та використання брикетів з агробіомаси в Україні / Гелетуха Г.Г., Железна Т.А., Драгнев С.В. // Аналітична записка Біоенергетичної асоціації України №20 від 18 травня 2018 року. – 48 с.

47. Україна може стати провідним постачальником твердого біопалива в Європу / Офіційний сайт Інтернет-видання Green Power [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://greenpower.com.ua/clients/articles/2016-08-26-12-21-13>

48. Комплексний аналіз українського ринку пелет з біомаси. Проект UNDP, GEF (2016 рік) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uabio.org/img/files/docs/kompleksnii_analiz_ukrayinskogo_rinku_pelet_z_biomasi.pdf

49. Перечень оборудования НПО "МАГР" для производства палочек для мороженого / Офіційний сайт НВО «МАГР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.magr.com.ua/product_i2.html

50. О компании / Офіційний сайт НВО «МАГР» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.magr.com.ua/about.html>

51. WALTER, який не тільки розпилює кругляк / Офіційний сайт Інтернет-видання «Деревообробник» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://derevoobrobnyk.com/a/c18917de8259/walter-jakyj-ne-tilky-rozpyljuje-kruhljak>

52. Dubai WoodShow 2019 / Офіційний сайт Інтернет-видання «Bizera» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizera.com.ua/exhibitions/90/view/>

53. Dubai World Trade Centre / Офіційний сайт Dubai WoodShow [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dubaiwoodshow.com/>

54. ДЕРЕВООБРОБКА 2019: Деревообрабатывающее оборудование, дереворежущий инструмент / Офіційний сайт Інтернет-видання «Bizera» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://bizera.com.ua/exhibitions/20/view/>

55. Деревообробка / Офіційний сайт «ГалЕкспо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.galexpo.com.ua/derevo/>

56. DREVOSTAVBY 2019 / Офіційний сайт Інтернет-видання «Derevo.ua» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://derevo.ua/events/details/drevostavby-2016-75>

57. 18-та Міжнародна виставка машин і обладнання для лісового господарства, деревообробної та меблевої промисловості Lisderevmash / Офіційний сайт «Lisderevmash» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lisderevmash.ua/>

ДОДАТОК А

Класифікація видів маркетингових стратегій

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	<ul style="list-style-type: none"> - довгострокові (30-50 років); - середньострокові (10-30 років); - короткострокові (1-10 років);
За тривалістю життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; - маркетингові стратегії на стадії росту; - маркетингові стратегії на стадії насичення; - маркетингові стратегії на стадії спаду
За станом ринкового попиту	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу
Залежно від загальноекономічного стану фірми	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту
За елементами маркетингового комплексу	<ul style="list-style-type: none"> - товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товарного руху; - стратегія просування
За ознакою конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації)
Залежно від конкурентного становища фірми	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера; - стратегія членджерів; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу
За напрямком розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія інтернаціоналізації; - стратегія диверсифікації; - стратегія сегментації
Залежно від виду диференціації	<ul style="list-style-type: none"> - товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації

Залежно від методу обрання цільового ринку	<ul style="list-style-type: none">- стратегія товарної спеціалізації;- сегментної спеціалізації;- односегментної концентрації;- вибіркової спеціалізації;- стратегія повного охоплення
--	--

Джерело: [2, с. 218]