

УДК 658.8:339:630

**В. В. Зіновчук**

д.е.н.

**А. С. Осіпчук**

магістрант

Житомирський національний агроекологічний університет

## **РОЗРОБКА ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Обґрунтовано доцільність переходу підприємств лісогосподарського комплексу до міжнародного маркетингу та розглянуто стратегічні варіанти їх виходу на зовнішні ринки. На матеріалах конкретного підприємства визначено передумови розробки стратегії міжнародного маркетингу на основі застосування SWOT-аналізу. Доведена тісна кореляційна залежність рівня рентабельності підприємства від впливу ряду факторів, пов'язаних з експортною діяльністю, зокрема рівнем рентабельності експорту, обсягом експорту в розрахунку на 1 працівника та питомою вагою експорту в структурі реалізованої продукції. Запропоновано алгоритм розробки та імплементації стратегії міжнародного маркетингу лісогосподарського підприємства.*

**Ключові слова:** лісогосподарське підприємство, міжнародний маркетинг, стратегія, SWOT-аналіз, рентабельність.

### **Постановка проблеми**

Обставини, за яких працюють лісогосподарські підприємства, поза сумнівом, можна назвати неординарними, враховуючи несприятливі погодні умови, кризові явища в економіці та перманентну політичну турбулентність. Однак гострота поточних проблем тільки посилює стурбованість працівників галузі щодо забезпечення стабілізації та стійкого розвитку лісового господарства в подальшій перспективі. Важливим інструментом управління економічним та соціальним розвитком лісогосподарських підприємств слід вважати стратегічне планування.

Ключовим завданням на даному етапі постає залучення до процесу стратегічного планування усіх заінтересованих представників маркетингового ланцюгу просування продукції лісогосподарської галузі. Дуже важливо в процесі стратегічного планування зосередити зусилля, ресурси та інтелектуальний потенціал галузі за допомогою єдиної методології стратегічного планування. Це зробить бажану перспективу більш реальною. Отже, науково-методичне забезпечення розробки та імплементації стратегії є актуальним як для галузі в цілому, так й для її окремих підприємств, що зумовило проведення даного дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень та постановка завдання**

Вітчизняними науковцями, у працях яких досліджувалися питання міжнародного маркетингу, є Є. Азарян, М. Барановська, В. Войчак, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, М. Дудченко, Ю. Ілясова, А. Капустіна, О. Ляхта,

А. Мазаракі, Є. Савельєва, А. Старостіна, Н. Степаненко, А. Філіпенко, Т. Циганкова, П. Черномаз, О. Шнирков та ін. [1, 2, 4, 5, 8, 9]. Водночас, питання обґрунтування дієвого плану міжнародного маркетингу при виході підприємства на зовнішні ринки потребує постійного дослідження з огляду на мінливі та непередбачувані умови функціонування підприємства як на внутрішньому, так й міжнародному ринках.

Отже, метою даного дослідження є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо створення та імплементації стратегії міжнародного маркетингу для підприємств лісного господарства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання: 1) узагальнити теоретичні основи міжнародного маркетингу; 2) охарактеризувати фінансово-господарську діяльність та стан міжнародного маркетингу підприємства; 3) обґрунтувати необхідність розвитку міжнародного маркетингу підприємства; 4) представити алгоритм розробки та реалізації міжнародного маркетингу лісгосподарського підприємства.

### **Об'єкт та методика дослідження**

*Об'єктом* дослідження є процес розробки стратегії міжнародного маркетингу ДП «Житомирське лісове господарство». *Предметом* – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів розробки та реалізації плану міжнародного маркетингу ДП «Житомирське лісове господарство».

*Методика дослідження.* Теоретико-методичну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, менеджменту та маркетингу, праці вітчизняних і зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано *абстрактно-логічний метод* (для теоретичного узагальнення), *статистико-економічний метод* (аналіз господарської діяльності), *монографічний метод* (узагальнення досвіду конкретного підприємства), *SWOT-аналіз* як інструмент стратегічного планування (для вибору типу стратегії міжнародного маркетингу), *множинний кореляційно-регресивний аналіз* (для становлення впливу на рівень рентабельності підприємства основних чинників, пов'язаних з експортною діяльністю) та *метод аналізу і синтезу* (обґрунтування висновків та пропозицій).

### **Результати дослідження**

Міжнародний маркетинг є специфічною діяльністю сфери економічних відносин, завдяки якій можливе досягнення оптимальних показників підприємницької діяльності – прибутків, рентабельності, технічного і ресурсного забезпечення та ін. [4, с. 76; 7]. Особливістю міжнародного маркетингу є оптимальне поєднання стратегічного й тактичного підходів у розв'язанні тих чи інших проблем. Стратегічний підхід полягає в орієнтації на довгострокові оцінки кон'юнктури попиту та номенклатури товарів, що згодом стануть базою і для розв'язання поточних завдань. Тактика міжнародного маркетингу – знайти країни, на ринках яких при мінімальних маркетингових витратах забезпечується

максимальний прибуток [5, с. 153–154; 8, с. 147]. Міжнародний маркетинг відрізняється високим ступенем комплексності, що вимагає глобального планування з урахуванням іншої культури, складу розуму, мови, стандартів та звичаїв [10].

Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: 1) експортування; 2) спільне підприємництво; 3) пряме інвестування (рис. 1).

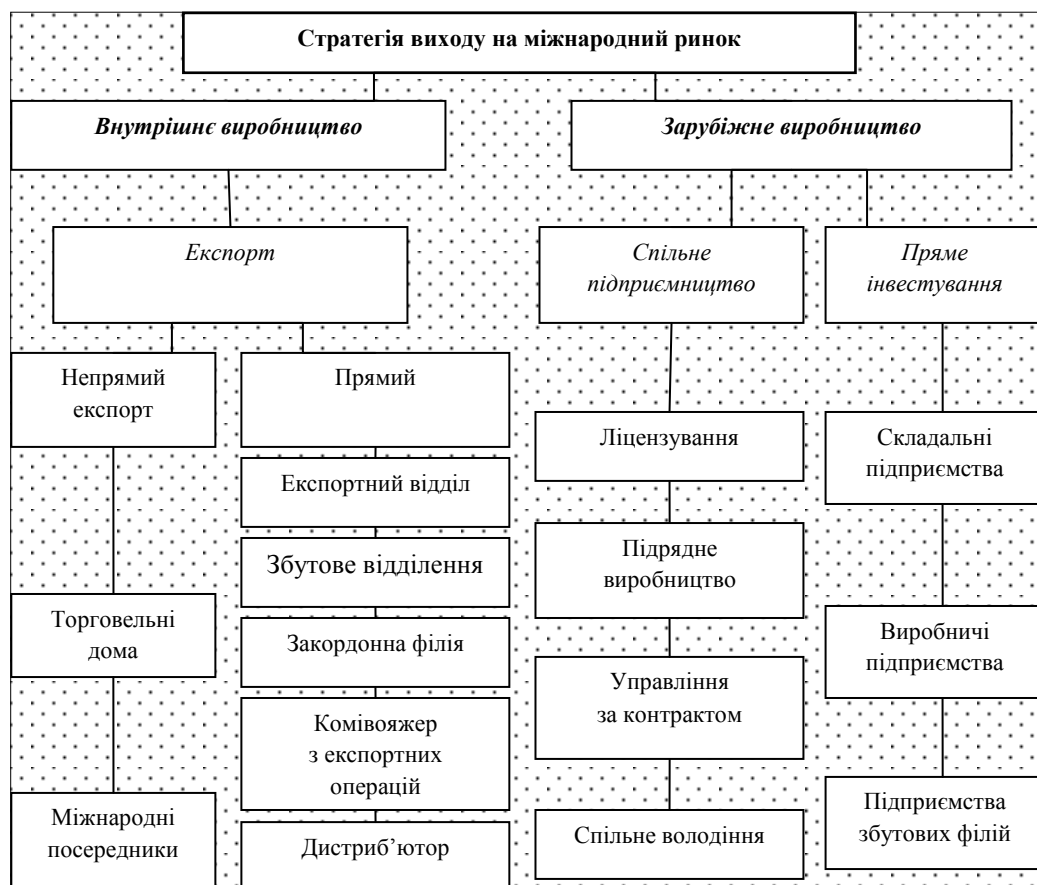


Рис. 1. Стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Джерело: систематизовано авторами на основі використаних джерел [1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 13, 14].

Отже, враховуючи багатогранність стратегій та наявність різних її типів, яким властива індивідуальна специфіка, підприємству, що бажає вийти на зовнішній ринок, необхідно приймати рішення про вибір стратегії послідовно, комплексно і виважено. В нашому випадку ДП «Житомирське лісове господарство» належить до сфери управління Державного комітету лісового господарства України і підпорядковане Житомирському обласному управлінню лісового та мисливського господарства. Підприємство спеціалізується на лісівництві, лісозаготівлі, лісопильному та стругальному виробництві, лісовирощуванні та лісовідновленні. Товарний асортимент підприємства представлено в табл. 1.

**Таблиця 1. Структура товарної продукції ДП «Житомирське лісове господарство», тис. грн**

Вид продукції	Виробництво			Реалізація		
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Лісоматеріали круглі	8675,8	10794,9	14258,4	8434,2	10658,1	14174,4
Дрова паливні	6993,5	9747,2	12182,5	6883,1	9731,3	12180,3
Брус	6234,7	7557,3	10489,0	6204,5	7540,7	10401,7
Технологічна сировина	7158,4	10047,7	12455,6	7141,6	9899,8	12342,0
Інше	3925,6	4792,0	5244,5	3651,6	4297,0	4796,7
Всього	32988	42939	54630	32315	42127	53895

ДП «Житомирське лісове господарство» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, зокрема експорт таких видів продукції: дрова паливні, технічна сировина дров'яних порід, заготовки пилені, пиловник хвойних та твердих порід. Підприємство співпрацює з фірмами Словаччини, Польщі, Угорщини, Туреччини, Греції та ін. Інформація про обсяги поставок та загальну вартість експортованої продукції наведено в табл. 2.

**Таблиця 2. Експорт продукції ДП «Житомирське лісове господарство»**

Показник	Рік			2012 р. до 2010 р., %
	2010	2011	2012	
Кількість експортованої продукції, м <sup>3</sup>	45047,0	41547,8	45244,9	100,4
Загальна сума експорту, млн грн	24,4	23,8	29,2	119,7
Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %	75,5	56,5	54,2	x

Слід зазначити, що підприємство здійснює збут продукції постійним контрагентам, не враховуючи при цьому ні світових тенденцій, ні коливань ринкових показників, ні потреб споживачів. На етапі розробки маркетингової стратегії підприємства варто використовувати концепцію міжнародного маркетингу, яка суттєво відрізняється від звичайного експорту продукції, що наразі характерно для досліджуваного підприємства.

ДП «Житомиоське лісове господарство» функціонує за своєю вузькою специфікою, на яку розрахована виробнича база, устаткування, приміщення, виробничі машини, машинолінії, лабораторії та кваліфікований персонал. Тому правильно проведений аналіз потужностей підприємства, можливість виявлення заздалегідь похибок та ризиків, місце такого підприємства у порівнянні із іншими підприємствами-конкурентами – запорука правильного та якісного менеджменту у подальшому та, як результат, збільшення прибутковості та інвестиційний розвиток даного підприємства. З огляду на це, в стратегічному плануванні варто застосовувати SWOT-аналіз підприємства (табл. 3), завдяки прогнозованим очікуванням дає можливість обрати тип маркетингової стратегії.

Таблиця 3. SWOT-аналіз ДП «Житомирське лісове господарство»

Характеристика підприємства  Ринкові реалії	<i>Сильні сторони (S)</i> 1) вигідне економіко-географічне розташування; 2) ефективна система управління; 3) висока якість продукції; 4) компетентність та кваліфікація персоналу; 5) конкурентоспроможність підприємства; 6) традиційно сформовані канали збуту	<i>Слабкі сторони (W)</i> 1) слаборозвинений маркетинг; 2) недостатній розвиток МТБ; 3) нестабільне постачання сировини; 4) висока собівартість продукції; 5) відсутність відділу маркетингу; 6) низький рівень диверсифікації виробництва
	<i>Можливості (O)</i> 1) традиційна співпраця з партнерами; 2) легкість проведення переговорів; 3) сприятливий інвестиційний клімат; 4) збільшення кількості споживачів; 5) диверсифікація виробництва; 6) збільшення обсягів реалізації продукції	<i>Очікування (S+O)</i> 1) збільшення обсягів виробництва; 2) збільшення частки цільової ринку; 3) збільшення обсягів реалізації; 4) створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці; 5) формування ефективної товарної політики
<i>Загрози (T)</i> 1) географічна віддаленість ринку; 2) високий рівень конкуренції; 3) різниця в культурах та релігійних цінностях; 4) податковий тиск; 5) високий рівень інфляції; 6) нестабільна політична ситуація в державі	<i>Очікування (S+T)</i> 1) мінімізація ризиків, транспортних витрат за рахунок ефективної логістичної системи; 2) налагодження інтеграційних процесів з деревообробними підприємствами; 3) можливе зниження рівня витрат на комунікативну та цінову політики; 4) створення СП	<i>Очікування (W+T)</i> 1) конкуренція з боку інших підприємств; 2) небезпека втрати підприємством актуальності на цільовому ринку; 3) стимулювання потенційних споживачів до купівлі лісопродукції; 4) неякісне виконання індивідуальних замовлень

Джерело: власні дослідження.

З метою обґрунтування необхідності розвитку міжнародного маркетингу як умови ефективної господарської діяльності підприємства проведено

кореляційно-регресійний аналіз цих показників. В якості результативної ознаки міжнародного маркетингу використано ефективність експорту. Серед інших характеристик виділено обсяг експорту на одного працюючого та частку експорту у загальному обсязі реалізації. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у табл. 4.

Таблиця 4. Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу ефективності діяльності ДП «Житомирське лісове господарство»

Рік	Рівень рентабельності підприємства, %	Рівень рентабельності експорту, %	Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн	Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %
2003	59	46,7	65	47,6
2004	4,7	13,6	3,6	21,0
2005	42,9	39,7	63,4	30,8
2006	14,3	23,9	49,2	9,8
2007	2,3	6,8	4,6	25,0
2008	6,8	9,5	45,1	25,9
2009	7,4	23,0	12,9	28,0
2010	2,8	7,2	30,1	75,5
2011	5,4	15,5	15,4	56,5
2012	1,4	7,9	44,5	54,2

Джерело: власні дослідження.

Введено такі умовні позначення:  $y$  – рівень рентабельності підприємства, %;  $x_1$  – рівень рентабельності експорту, %;  $x_2$  – обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн;  $x_3$  – частка експорту в загальному обсязі реалізації, %. За результатами розрахунків встановлено, що між рівнем рентабельності діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» (як основного індикатора ефективності) та ефективністю експорту існує істотний прямий зв'язок, що підтверджує рівень коефіцієнта кореляції  $r_{yx_1} = 0,4$  (табл. 5).

Таблиця 5. Матриця парних коефіцієнтів кореляції рівня рентабельності ДП «Житомирське лісове господарство» та факторів, що впливають на цей показник

Показник	Рівень рентабельності підприємства, %	Рентабельність експорту, %	Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн	Частка експорту в загальному обсязі реалізації, %
Рівень рентабельності підприємства, %	1			
Рівень рентабельності експорту, %	0,4000	1		
Обсяг експорту на 1 працівника, тис. грн	0,3871	0,8253	1	
Частка експорту в заг. обсязі реалізації, %	0,7419	0,5009	0,3791	1

Джерело: власні дослідження.

Відтак, виявлено суттєвий зв'язок між рівнем рентабельності господарської діяльності підприємства та іншими характеристиками його експортної діяльності. Наведене свідчить про те, що рівень розвитку міжнародного маркетингу підприємства значною мірою впливає на ефективність його діяльності в цілому.

Сукупний вплив виділених показників експорту на рівень рентабельності діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» проведено на основі багатофакторного регресійного аналізу, здійснення якого передбачає: 1) побудову регресійного рівняння; 2) обчислення показників впливу факторів на результативну ознаку; 3) аналіз отриманих показників впливу. Однак, оскільки в основі показників обсягу експорту, що припадає на 1 працюючого та на весь обсяг реалізації лежить обсяг експорту, один із них доцільно виключити із регресійного аналізу. Вплив частки експорту у загальному обсязі реалізації продукції ДП «Житомирське лісове господарство» є більш істотним, ніж обсяг експорту, що припадає на 1 працівника є більш істотним ( $r_{x_3y}$  більше  $r_{x_2y}$  майже удвічі). Тому в якості факторів у багатофакторній моделі використано рівень рентабельності експорту та частку експорту у загальному обсязі реалізації. Інйне багатофакторне рівняння регресії рівня рентабельності, а також рівня рентабельності експорту та частки експорту у загальному обсязі реалізації має вигляд:

$$y = -8,05 + 0,044 x_1 + 0,691 x_3$$

Наведені результати, а саме значення коефіцієнтів регресії, свідчать про таке: 1) якщо збільшити рівень рентабельності експорту на 1 %, рівень рентабельності здійснення господарської діяльності досліджуваного підприємства зросте на 0,44 %; 2) якщо збільшити частку експорту у загальному обсязі реалізації на 1 %, рівень рентабельності здійснення господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» зросте на 0,691 %. Обчислення коефіцієнтів еластичності та  $\beta$ -коефіцієнтів представлено у табл. 6.

Таблиця 6. Основні показники впливу ЗЕД ДП «Житомирське лісове господарство» на рівень рентабельності його господарювання

Показник	Рентабельність експорту	Частка експорту в загальному обсязі реалізації
Коефіцієнт еластичності	0,0880	1,4732
$\beta$ -коефіцієнт	0,0379	0,7229
Коефіцієнт кореляції	0,7419	0,4000
Коефіцієнт регресії	0,0442	0,6907

Джерело: власні дослідження.

За даними табл. 6 можна стверджувати: 1) збільшення рівня рентабельності експорту на 1 в. п. приведе до зростання рентабельності господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» на 0,088 в. п.; 2) збільшення частки експорту у загальному обсязі реалізації на 1 в.п. приведе до зростання рентабельності господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» на 1,47 в. п.; 3) збільшення рівня рентабельності експорту на одне середньоквадратичне відхилення (тобто на 16,82 %) сприятиме зростанню рентабельності господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» на 0,0379 його середньо-квадратичного відхилення (тобто на 0,74 %); 4) збільшення частки експорту у загальному обсязі реалізації на одне середньоквадратичне відхилення (тобто на 20,52 %) приведе до зростання рентабельності господарської діяльності ДП «Житомирське лісове господарство» на 0,7229 його середньо-квадратичного відхилення (тобто на 14 %). Підсумовуючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності діяльності лісгоспу зазначимо, що найбільш суттєві резерви підвищення ефективності його господарського процесу закладено у збільшенні частки експорту у загальному обсязі реалізації продукції підприємства, що актуалізує необхідність обґрунтування стратегії міжнародного маркетингу.

Заключними етапами розробки та імплементації маркетингової стратегії є формування проекту бюджету та розробка календарного плану робіт, а також здійснення моніторингу виконання робіт, корегування стратегії. Адже у разі серйозних відхилень отриманих результатів від встановлених стандартів, що виходять за рамки масштабу припустимих відхилень, виникає необхідність коригування плану. Зміст коригування плану міжнародного маркетингу полягає в ідентифікації причин відхилення і виправленні ситуації. Провести коригування плану міжнародного маркетингу можна за рахунок покращання значення внутрішніх змінних (чинників, що контролюються), завдяки впливу на міжнародну маркетингову діяльність і вдосконалення власне системи міжнародного маркетингу або засобів управління нею

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

1. Галузь лісового господарства вразлива в умовах ринкових відносин, оскільки є державною монополією і жорстко контролюється урядом країни. Але такі умови не обмежують, а, навіть навпаки, підштовхують до застосування стратегій міжнародного маркетингу. Це зумовлено тим, що маючи у своєму розпорядженні інформацію щодо потреб споживачів, тенденції ринку підприємство зможе у потрібний час у потрібному місці вигідно запропонувати потрібний товар. Зазначене актуалізує необхідність розробки та впровадження стратегії міжнародного маркетингу на підприємствах лісгосподарського комплексу.



2. Міжнародний маркетинг входить до складу функцій, які здійснює підприємство в контексті ЗЕД. Водночас, він являє собою самостійну сферу діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг визначається як система планування, реалізації, контролю заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до його умов підприємства, яке здійснює свою діяльність на зовнішніх ринках з метою отримання прибутку.

3. Пріоритетами розвитку міжнародного маркетингу підприємства є розширення сегменту закордонного ринку за рахунок впровадження експортної стратегії диверсифікації діяльності. Розроблена стратегія міжнародного маркетингу дозволить підприємству ефективно працювати, оптимально використовуючи конкурентний потенціал та стійкі конкурентні переваги на міжнародних ринках. Вона інтегрує у своїй структурі основні складові комплексу маркетингу, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства.

4. Ключовими орієнтирами стратегічного плану мають бути стратегічна спрямованість, координованість та інтегрованість (послання та взаємозв'язок стратегії і тактики підприємства), а також націленість на досягнення очікуваного результату від своєї діяльності.

*Перспективи подальших досліджень* полягають у розробці методики складання бюджету міжнародного маркетингу для лісопереробного підприємства з урахування впливу інфляційних ризиків та зростання рівня конкуренції на зовнішніх, насамперед, європейських ринках.

### Література

1. Азарян Е. М. Международный маркетинг / Е. М. Азарян. – 3-е изд. – Харьков: Студцентр, 2003. – 202 с.

2. Барановська М. І. Міжнародний маркетинг: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/1597012252279/marketing/yakimchinomglobalizatsiyasspriyayeroz\\_vitkumizhnarodnogomarketingu#237](http://pidruchniki.ws/1597012252279/marketing/yakimchinomglobalizatsiyasspriyayeroz_vitkumizhnarodnogomarketingu#237)

3. Ейсмонт С. В. Стратегічний підхід в управлінні виконанням авіаробіт у лісовому господарстві: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_3/Eysmont\\_310.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2010_3/Eysmont_310.htm)

4. Ілясова Ю. В. Таоретичні аспекти міжнародного маркетингу в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Ілясова Ю.В. // Економічний вісн. Донбасу. – 2009. – № 9. – С. 74–79.

5. Капустіна А. М. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньоекономічній діяльності / А. М. Капустіна // Управління розвитком. – 2010. – №14. – С. 152–154.

6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сандерс, В. Вонг. – [Пер. с англ.]. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 1998. – 1149 с.

7. Липчук В. В. Маркетинг: Сутність, основні поняття та форми міжнародного маркетинг: Навч. посіб. / В. В. Липчук [Електр. ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1828051550059/marketing/mizhnarodniy\\_marketing](http://pidruchniki.ws/1828051550059/marketing/mizhnarodniy_marketing)

8. Ляхта О. В. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньо-економічній діяльності / О. В. Ляхта // Економічний вісн. Донбасу. – 2010. – № 4. – С. 146–151.

9. Мазаракі А. Міжнародний маркетинг: Підручн. / А. Мазаракі, Т. Чаюн, Т. Мельник. – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2004. – 304 с.

10. Ніколенко Ю. В. Основы економічної теорії : Підручн. / Ю. В. Ніколенко. – К. : ЦНЛ. – 2003. [Електр. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebk.net.ua/Book/OsnEkTeor/Oet16-23/51605.htm>

11. Олійник Я. Б. Лісопромисловий комплекс : структура і значення : [Електр. ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/14201126/geografiya/lisopromisloviy\\_kompleks](http://pidruchniki.ws/14201126/geografiya/lisopromisloviy_kompleks)

12. Пріоритети міжнародного маркетингу : [Електр. ресурс]. – Режим доступу : [http://studopedia.com.ua/view\\_mijmarketing.php?id=3](http://studopedia.com.ua/view_mijmarketing.php?id=3)

13. Ружинський А. І. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок : [Електр. ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/14\\_ENXXI\\_2009/Economics/45917.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45917.doc.htm)

14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : Підручн. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка. – 2006. – 390 с.