

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.71](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.71)

УДК 330. 341.1

*В. В. Добрянська,*  
*к. т. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,*  
*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*  
*ORCID: 0000-0002-7639-6908*  
*О. В. Сіренко,*  
*студент,*  
*Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*  
*ORCID: 0000-0001-9783-4842*

## **УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*V. Dobryanska*  
*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,*  
*National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk", Poltava, Ukraine*  
*O. Sirenko*  
*student, National University "Poltava Polytechnic named after Yuri Kondratyuk",*  
*Poltava, Ukraine*

### **MANAGEMENT PRODUCT RANGE OF FOREST PRODUCTS**

*У статті розкрито основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика». Розглянуто методи формування асортименту продукції. Визначено сутність та специфіку управління товарним асортиментом продукції лісових господарств на засадах контролінгу. Запропоновано комплекс рішень щодо створення ефективних механізмів формування асортименту, які базуються на ідеології системних маркетингових досліджень, методології портфельного аналізу та контролінгу, застосуванні інструментарію аналітичної підтримки бізнес процесів. Запропоновану методіку апробовано на прикладі ДП «Гадяцьке лісове господарство». Дослідження довели, що запровадження довкільно-орієнтованого маркетингу дасть змогу лісовому підприємству самостійно визначати можливості, оцінювати перспективи їх впровадження, розробляти асортимент екологічних товарів. Впровадження удосконалених форм організації праці й управління лісогосподарськими підприємствами слід розглядати як чинники здійснення маркетингової політики, яка створить конкурентні переваги та зміцнить ринкові позиції лісокористувачів.*

*The relevance of the research topic is that in the current difficult economic and market conditions, forestry enterprises need to find opportunities for development, develop a set of marketing activities that would ensure the commercial success of these enterprises and create environmentally friendly goods and services for which there is market demand. The article describes the basic approaches to understanding the category "product mix", discusses the methods of forming an assortment of products. The essence and specificity of management of commodity assortment of forestry products on the basis of portfolio analysis and controlling are determined. Introduction of environment-*

*oriented marketing planning will enable forest enterprises to independently identify opportunities, evaluate prospects for their implementation, and develop a product mix of environmental products. The complex of decisions on creation of effective mechanisms of assortment formation based on ideology of system marketing researches, methodology of portfolio analysis and controlling, application of tools of analytical support of business processes is offered. The proposed methodology was tested on the example of DP «Hadyats'ke lisove hospodarstvo». Analyzing marketing at DP «Hadyats'ke lisove hospodarstvo», it was revealed the reliability of expanding the range of products from trees. The company recommends introducing new wood products, purchasing new equipment, and investing more in these needs. Studies have shown that the introduction of environment-oriented marketing will allow the forest enterprise to independently identify opportunities, evaluate the prospects for their implementation, to develop an assortment of environmental products. The controlling system should be considered as an integral part of effective management of the marketing policy of state-owned forestry enterprises. The introduction of advanced forms of organization of work and management of forestry enterprises should be considered as factors for the implementation of marketing policy that will create competitive advantages and strengthen the market position of forest users.*

**Ключові слова.** *Асортимент продукції, лісове господарство, управління товарним асортиментом, портфельний аналіз, контролінг.*

**Keywords.** *Product range, forestry, product range management, portfolio analysis, controlling.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** Ліси України – національне багатство і належать українському народу. Тому кожен громадянин Української держави має право на отримання повної інформації як про стан лісів, так і про переваги та недоліки проваджуваної щодо лісів політики.

Ліси України за призначенням і розміщенням виконують переважно екологічні (водоохоронні, захисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та інші функції, мають обмежене експлуатаційне значення.

Маркетингова служба підприємства повинна зайняти провідне місце в структурі управління лісогосподарського підприємства, тому що їй належить головна роль в організації повноцінного ринкового механізму, повністю орієнтованого на реальних і потенційних споживачів продукції і послуг.

Маркетингова товарна політика лісових господарств належить як до загально-корпоративних, так і до проблем маркетингу, однією з функцій якого є виробництво лісопродукції та планування асортименту з одночасною орієнтацією на потреби ринку та вимоги суспільства щодо збереження лісів.

**Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій.** Аналіз наукових розробок показав, що при розгляді останніх тенденцій розвитку товарного асортименту лісових господарств, зростає інтерес до використання маркетингових підходів.

У працях Горохівського О. І. звертається увага на основні тенденції світової торгівлі деревиною лісопродукцією [5]. Концепція національної цінової політики в лісовому господарстві України була сформована Синякевичем І. М. [14]. Основні напрями розвитку соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України розглядав Кравець П. В. [7]. Мішенін Є. В. виокремив напрями розвитку екологічного маркетингу у лісовому комплексі [9]. У працях Павліщук О. П. визначені цілі маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства та передумови їх ефективного реалізації у сучасній системі господарювання [11]. Польовська В. Т. звертає увагу на формування позитивного іміджу лісових і деревообробних підприємств за допомогою екологічного маркетингу [12]. Організацією інформаційного забезпечення маркетингової діяльності лісогосподарських підприємств займався Сенько Є. І. При цьому визначив систему показників оцінки комплексного використання лісових ресурсів [13]. В роботах. Яковенко К. В. розглянуті особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності підприємств [15].

Однак у наукових розробках не достатньо висвітлено підходи до використання контролінгу при управлінні формуванні товарним асортиментом лісових господарств.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є визначення сутності управління товарним асортиментом лісових господарств та розробка практичних рекомендацій щодо формування асортименту на засадах портфельного аналізу та контролінгу.

**Основний матеріал та результати.** Державні лісогосподарські підприємства поєднують такі види діяльності як охорону і захист лісів, лісогосподарську та лісокультурну діяльність, будівництво лісової інфраструктури та надання адміністративних послуг, маркетингова концепція управління виконує для них роль регулятора як прямого, так і зворотного зв'язку між споживанням і лісогосподарським виробництвом, а

маркетингова товарна концепція (поліпшення якості товару) набуває соціального – етичного та глобального змісту.

Адаптація зарубіжного досвіду управління вимагає розробки комплексних рішень щодо створення ефективних механізмів формування асортименту, які базуються на ідеології управління якістю, методології контролінгу та застосуванні інструментарію аналітичної підтримки бізнес процесів – інформаційних систем ERP-класу, що працюють у режимі реального часу [7].

Недостатнє опрацювання питань аналітичного забезпечення управління товарним асортиментом вітчизняними лісокористувачами вимагає поглибленого пошуку шляхів модернізації підтримки ефективного їх функціонування на засадах концепції управління за відхиленнями для активізації держлісгоспами інноваційної товарної політики та формування конкурентного асортименту продукції та послуг.

В науковій літературі сформовані основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика» (табл. 1.).

**Таблиця 1.**  
**Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»**

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [1]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями
Ламбен Ж. [8]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Блекуелл Р. [3]	Асортиментна політика – це визначення (формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
Гаркавенко С. С. [4]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки.
Балашов А. В. [2]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
Окландер М. [9]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.

Проведений аналіз визначень асортиментної політики показує їхню не бездоганність; вони не є повністю обґрунтованими й безперечними. У цьому зв'язку актуальним є уточнення сутнісного змісту поняття «асортиментна політика».

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортименту продукції, що випускається підприємством, з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Цей напрям має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару.

Управління асортиментом держлісгоспів базується на координуванні взаємозв'язаних видів діяльності в процесі оптимізації асортименту з урахуванням стратегічних ринкових цілей держлісгоспів. Управління асортиментом безпосередньо здійснюється маркетинговою службою держлісгоспу, яка керується галузевими стандартами та даними маркетингових досліджень, а ефективність управління асортиментом забезпечується комплексом маркетингових, фінансових і стратегічних підходів, кінцевий результат реалізації яких забезпечує певний обсяг прибутку.

В основі формування асортименту закладена асортиментна концепція, яка здійснюється різними методами залежно від масштабів збуту, обсягів реалізації та специфіки продукції, товарів та послуг підприємства.

Формування раціонального та ефективного товарного асортименту можливе лише за умови обґрунтованого застосування відповідних методів управління товарним портфелем підприємства, але більшість відомих методів його формування не є адаптованими до потреб українських підприємств, мають певну специфіку застосування та не враховують всіх можливих зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому постає необхідність в проведенні аналізу методичних підходів до формування товарного портфелю лісогосподарського підприємства, уточненні їх класифікації та виявленні особливостей застосування з метою окреслення кола проблемних питань щодо формування адаптованого механізму управління товарним асортиментом лісогосподарських підприємств України.

Більшість науковців, що розглядають питання змісту, сутності та методології формування товарної політики підприємства, основною її складовою вважають управління товарним асортиментом, його оптимізацією та оновленням, з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства, тому найбільш розповсюджені методи формування товарної політики стосуються саме формування асортиментного

портфелю підприємства. Зазначається, що «центральною моментом товарної політики є пошук оптимальної структури ринкового пропонування об'єктів виробництва» [7]. Крім того, автор наголошує на тому, що формування товарного асортименту є важливою складовою загальної економічної стратегії підприємства і зазначає, що товарна політика являє собою окрему область управлінської діяльності, що об'єднує весь комплекс заходів з управління асортиментом [8].

Вибір методів формування товарної політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю [3]. Серед таких принципів виділяють наступні:

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості.

Принцип довгострокової стратегічної орієнтації передбачає формування товарного портфелю підприємства на основі постійного інноваційного оновлення та оптимізації асортименту продукції з метою забезпечення довгострокової фінансової та ринкової стійкості підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Принцип синергізму передбачає забезпечення взаємного доповнення та взаємної підтримки різних видів продукції або їх груп в товарному портфелі підприємства з метою формування та розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу оновлення асортименту продукції на інноваційній основі.

Принцип стратегічної гнучкості передбачає формування динамічного товарного портфелю підприємства на основі оптимального співвідношення асортиментних позицій різного рівня ризику з метою забезпечення ринкової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Серед основних науково обґрунтованих підходів до формування товарної політики підприємства в частині управління товарним асортиментом можна виділити торговельно-товарознавчий та портфельний підходи. Торговельно-товарознавчий підхід ґрунтується на дослідженні потреб споживачів та пошуку шляхів якнайбільш повного їх задоволення шляхом розширення, оновлення або інших змін асортименту продукції. Так, класифікуючи методи формування товарного асортименту, в окрему групу виділяють методи формування товарного портфелю на основі виявлення споживчих переваг. Портфельний підхід полягає у дослідженні товарного портфелю підприємства та його сортуванні за певними параметрами, визначеними згідно з тактичними та стратегічними цілями підприємства.

Серед основних методів формування ефективної товарної політики підприємства виділяються такі, як тестування, АВС-XYZ аналіз, статистичний, кабінетний, польовий, графічний, експертний, економіко-математичний, порівняння, матрицю БКГ, анкетування, сенсорний та інші [4]. Але зазначений перелік не дає можливості об'єктивно класифікувати методи формування товарної політики за певними ознаками.

Ілляшенко С. М. методи формування асортименту продукції підприємства поділяє на три основних групи [6]:

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

На наш погляд, в наведеній класифікації недостатньо обґрунтованим є виділення групи методів портфельного аналізу. Об'єктом аналізу з використанням методів виявлення споживчих переваг та методів економічного аналізу також є товарний портфель підприємства, тому їх також можна віднести до методів портфельного аналізу.

Класифікацію методів формування та оптимізації товарного асортименту наводить в своїх наукових працях Біловодська О. А., яка зазначає, що в цілому всі відомі методики формування та оптимізації асортименту засновані на оцінці ринкового сприйняття продукції підприємства та на оцінці продукції з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

У процесі планування товарного асортименту підприємство керується критеріями, які визначають економічну ефективність наявного асортименту продукції – динаміка обсягів реалізації деревини та лісопродукції на ринку, стабільність обсягу реалізації, рівень норми й обсяг прибутку від реалізації, в якому акумулюється енергія та позитивний прояв управління товарним асортиментом на основі стратегічного контролінгу (виявлення причини збільшення чи зменшення потенціалу та можливостей досягнення його нарощування, складання стратегічного плану і відстеження відхилень від бажаного стану з розкриттям факторів та причин).

Контролінг як ідеологія управління формуванням прибутку на етапі розробки товарного асортименту, вимагає деталізації та розшифровки змісту показників, що характеризують діяльність державних підприємств лісового господарства за результатами обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції за методом «стандарт–кост», виявляє відхилення фактичних витрат від стандартних [15]. Метою контролінгу є отримання даних, обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність. Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства та спрямована на майбутнє. Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для

чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми. Контролінг базується на системі нормування витрат, визначенні залежності між обсягом реалізованої продукції, витратами та прибутком, кількості витраченого часу на виробництво продукції, експлуатацію машин і управління та інших показників, які характеризують рівень використання виробничих потужностей і ресурсів усіх видів. Функції контролінгу досить різноманітні і включають такі основні напрями:

- нормування витрат;
- розробку заходів щодо покращання роботи на підставі інформації про відхилення від норм;
- прогнозування ціноутворення;
- аналіз тенденцій розвитку підприємства;
- передбачення господарської і комерційної діяльності залежно від зміни умов роботи;
- координацію мети різних рівнів управління для досягнення загальної мети фірми;
- відстеження фінансового стану фірми.

Контролінг виконує функцію внутрішнього контролю у фірмі, визначає економічність роботи її окремих структурних підрозділів, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування в умовах конкуренції.

Служба контролінгу аналізує звітність (внутрішню і зовнішню), економічні показники використання ресурсів, визначає напрями майбутнього розвитку фірми. Основними завданнями контролінгу є:

- ліквідація «вузких місць», які визначаються на основі даних планування, обліку (інформації), аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Щоб система контролінгу могла виконати свої завдання, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки.

1) Визначення цілей фірми – ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Вона може бути сформульована лише добре підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів. Реальні цілі визначаються прийомами найбільш раціонального використання ресурсів, формуванням портфеля замовлень, визначенням ринку та мотивів покупок тощо.

При відмові від документування відхилень від норм по витратах рекомендується застосовувати індикатори управління товарним асортиментом держлісгоспів за концепцією контролінгу, де у кожній ситуації позитивне відхилення сприятливе, а негативне – несприятливе.

Розглянемо управління асортиментом на прикладі Державного підприємства «Гадяцьке лісове господарство», яке створене на підставі наказу Міністерства Лісового господарства України від 31.10.1991 № 133 «Про організаційну структуру управління лісовим господарством України», засноване на державній власності, належить до сфери управління Державного комітету лісового господарства України та входить до сфери управління Полтавського обласного управління лісового господарства. Засновником згідно установчих документів є Полтавське лісництво.

Виходячи з проведених маркетингових досліджень та аналізу регіонального ринку продукції лісових господарств та конкурентного статусу ДП «Гадяцьке лісове господарство» слід зазначити, що попит на товари з деревини задоволений не повністю. ДП «Гадяцьке лісове господарство» не використовує в повному обсязі свої можливості. Попитом може користуватися продукція лісопилно-деревообробних робіт, лісових розсадників, а також послуги пов'язані з відпочинком громадян у лісовій місцевості, організації полювання.

У цих умовах підприємству необхідно як постійно вивчати, так і впливати на попит на продукцію, вибирати оптимальні канали поставки продукції споживачам, розробляти заходи зі стимулювання збуту продукції. Крім цього, проводити вивчення сильних і слабких сторін конкурентів; систематичне вивчення потенціалу ринку та запитів споживачів продукції. При цьому, збирати конкретну інформацію від споживачів продукції, з врахуванням даних про стан ринку. Все це проводиться для того, щоб:

1. Формувати майбутній облік підприємства, його цінності та цілі.
2. Визначити сильні сторони свого підприємства та слабкі сторони конкурентів, концентрувати увагу на вирішенні проблем, які не можуть вирішити конкуренти або вирішують погано.
3. Виявляти проблеми споживачів; знати кон'юнктуру ринку; які умови ринку підприємство може виконати краще, ніж раніше.
4. З метою формування попиту на продукцію організувати товарну рекламу, тобто пропаганду споживчих якостей виробленої продукції.

Запровадження довкільно-орієнтованого маркетингового планування дасть змогу лісовим підприємствам самостійно визначати можливості, оцінювати перспективи їх впровадження, розробляти асортимент екологічних товарів.

Проведемо оцінку різних асортиментних груп товарів ДП «Гадяцьке лісове господарство» для визначення найперспективніших з них. Визначимо який напрямок варто розвивати. Для вирішення цієї задачі використаємо метод корпорації General Electric (таблиці 4; 7), доповнивши його методом розрахунку ієрархії для визначення значимості показників.

Основні напрями діяльності ДП «Гадяцьке лісове господарство» лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві та лісозаготівлі. За результатами опитування керівників ДП «Гадяцьке лісове господарство» і незалежних експертів оцінити привабливість лісогосподарського ринку можна за наступними показниками:

- Лісництво та інша діяльність у лісовому господарстві: загальний обсяг ринку; темпи росту ринку; прибутковість, інтенсивність конкуренції; наявність фінансування; матеріалоемність; вплив держави;

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

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

Для визначення значимості обраних факторів, що характеризують ринок і ефективність маркетингового планування використовуємо матрицю попарних порівнянь (таблиці 2; 3; 5; 6).

**Таблиця 2.**  
**Матриця попарних порівнянь показників привабливості ринку лісництва**

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	$\sum_{j=1}^7$	$g_j$
1		3	2	3	2	3	3	16	0,19
2	1		1	2	1	3	3	11	0,13
3	2	3		3	2	3	3	16	0,19
4	1	2	1		2	3	2	11	0,13
5	2	3	2	2		3	3	15	0,18
6	1	1	1	1	1		2	7	0,08
7	1	1	1	2	1	2		8	0,10
Разом:								<b>84</b>	

**Таблиця 3.**  
**Матриця попарних порівнянь показників ефективності бізнесу лісництва**

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

**Таблиця 4.**  
**Оцінка ефективності ринку і привабливості бізнесу лісництва**

Фактори	Значимість фактора	Оцінка в балах	Цінність
<b>Привабливість ринку</b>			
1. Загальний об'єм ринку	0,19	3	0,57
2. Темпи росту ринку	0,13	5	0,65
3. Прибутковість	0,19	3	0,57
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	5	0,65
5. Присутність фінансування	0,18	2	0,36

6. Матеріалоемність	0,08	3	0,24
7. Вплив держави	0,10	3	0,3
<i>Разом :</i>	<b>1</b>		<b>3,34</b>
<b>Ефективність бізнесу</b>			
1. Частка ринку	0,18	2	0,36
2. Темпи росту частки ринку	0,15	2	0,3
3. Якість виконання робіт з лісництва	0,12	4	0,48
4. Репутація підприємства	0,09	2	0,18
5. Виробнича потужність	0,13	4	0,52
6. Ефективність управління	0,15	4	0,60
7. Ефективність розподілення	0,07	5	0,35
8. Ефективність просування	0,11	2	0,22
<i>Разом :</i>			<b>3,01</b>

**Таблиця 5.**  
**Матриця попарних порівнянь показників привабливості ринку лісозаготівель та продуктів деревообробки**

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

**Таблиця 6.**  
**Матриця попарних порівнянь показників ефективності бізнесу лісозаготівель та продуктів деревообробки**

i	J	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum_{j=1}$	$g_j$
1			2	2	3	2	2	3	3	17	0,15
2	2			2	3	1	2	3	3	16	0,14
3	2	2			2	2	2	3	2	15	0,13
4	1	1	2			1	1	2	2	10	0,09
5	2	3	2	3			1	2	2	15	0,13
6	2	2	2	3	3			3	3	18	0,16
7	1	1	1	2	2	1			2	10	0,09
8	1	1	2	2	2	2	1	2		11	0,09
<i>Разом :</i>										<b>112</b>	

**Таблиця 7.**  
**Оцінка ефективності ринку и привабливості бізнесу лісозаготівель та продуктів деревообробки**

Фактори	Значимість фактора	Оцінка в балах	Цінність
<b>Привабливість ринку</b>			
1. Загальний об'єм ринку	0,25	4	1

2. Темпи росту ринку	0,23	3	0,69
3. Прибутковість	0,28	4	1,12
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	3	0,39
5. Вплив держави	0,13	2	0,26
<i>Разом :</i>			<b>3,46</b>
<b>Ефективність бізнесу</b>			
1. Частка ринку	0,15	2	0,3
2. Темпи росту частки ринку	0,14	3	0,42
3. Якість продукції	0,13	4	0,52
4. Репутація підприємства	0,09	4	0,36
5. Виробнича потужність	0,13	5	0,65
6. Ефективність управління	0,16	4	0,64
7. Ефективність розподілення продукції	0,09	3	0,27
8. Ефективність просування продукції	0,09	4	0,36
<i>Разом :</i>			<b>3,52</b>

Проаналізувавши можливості маркетингу на ДП «Гадяцьке лісове господарство», було виявлено необхідність розширити асортимент товарів із деревини (продуктів деревообробки), тому що перспективність цього бізнесу більша, ніж лісівництва, але значно менше фінансується та розвивається даним господарством. Підприємству необхідно впровадити випуск нових товарів з деревини, закупити нове обладнання, а також інвестувати більше коштів на ці потреби.

Подібні до описаних маркетингові дослідження та аналіз слід проводити, реагуючи на зміну запитів споживачів. Реалізація системи управління товарним асортиментом на засадах контролінгу дасть можливість застосовувати принцип наскрізного планування товарного асортименту за групами показників та видами ресурсів, дозволить врахувати всю сукупність робіт єдиного технологічного циклу: охорона і захист лісових ресурсів – відтворення лісових ресурсів – заготівля – обробка та перероблення лісопродукції – реалізація продуктів, виробів, надання послуг, а уникнення втрат на стиках циклу дасть можливість збільшити виробництво кінцевої продукції з лісової сировини та оптимізувати товарний асортимент згідно вимог ринку. Управління згідно концепції контролінгу, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень на державних лісогосподарських підприємствах та підвищить обґрунтованість рішень для досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Одночасно важливо сформулювати цілі довкільно-орієнтованого просування, які повинні охоплювати інформування про нові властивості продукту та поширення інформації про те, що виробник дбає про захист довкілля. Впровадження таких заходів у маркетингове планування забезпечує сприятливі умови його виконання, збут лісової продукції та довгострокові переваги над конкурентами.

**Висновок.** Актуальність проведених досліджень полягає у тому, що лісогосподарським підприємствам у наявних складних економічних та ринкових умовах необхідно знайти можливості для розвитку без допомоги з боку держави. Для цього необхідно розробити комплекс маркетингових заходів, який би забезпечив комерційний успіх цих підприємств та створення екологічних товарів і послуг, на які є ринковий попит.

Впровадження удосконалених форм організації праці й управління лісогосподарськими підприємствами слід розглядати як чинники здійснення маркетингової політики, яка створить конкурентні переваги та зміцнить ринкові позиції лісокористувачів. Істотне значення для ефективного запровадження засад маркетингу на ДП «Гадяцьке лісове господарство» має адаптація головних процесів маркетингу з урахуванням чиннику довкілля. Запровадження довкільно-орієнтованого маркетингу дасть змогу лісовому підприємству самостійно визначати можливості, оцінювати перспективи їх впровадження, розробляти асортимент екологічних товарів. Систему контролінгу слід вважати невід'ємною складовою ефективного управління маркетинговою політикою державних підприємств лісового господарства.

#### **Література.**

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник/ Л. В. Балабанова. – К. : Знання Прес, 2012. – 645с. URL:



- <http://library.cibs.ubs.edu.ua/> (дата звернення 10.01.2020)
2. Балашов А. В. Маркетинг в управленні firmoy / А. В. Балашов. – Одеса : ОИHX, 2014. – 532 с. . URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/> (дата звернення 10.01.2020)
  3. Блекуелл Р. Поведение потребителей/ Р. Блекуелл, П. Миниард, Дж. Енджел ; [пер. с англ.]. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 944 с. URL: [https://www.studmed.ru/blekuell-rd-miniard-p-endzhel-dzh-povedenie-potrebiteley\\_447c0b6f480.html](https://www.studmed.ru/blekuell-rd-miniard-p-endzhel-dzh-povedenie-potrebiteley_447c0b6f480.html) (дата звернення 05.01.2020)
  4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2013. – 720 с. URL: <http://library.cibs.ubs.edu.ua/> (дата звернення 10.01.2020)
  5. Горохівський О. І. Основні тенденції світової торгівлі деревиною лісопродукцією / О. І. Горохівський // Біоресурси і природокористування. – 2010. – Т. 2, № 1 – 2. – С. 151 – 156. URL: <https://lib.dsau.dp.ua/book/74655?lang=ru> (дата звернення 10.01.2020)
  6. Добрянська В.В. Розвиток лісогосподарської галузі та впровадження «зеленого» туризму в Україні на засадах екологічного маркетингу/ В.В. Добрянська, Т.С. Глущенко // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015. – № 3 (5 (23)). – С. 20 – 23. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 10.01.2020)
  7. Кравець П. В. Основні напрями розвитку соціально-етичного маркетингу лісового комплексу України / П. В. Кравець, С. В. Розвод, О. П. Павліщук // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком : монографія; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. – С. 589 – 598. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2013/4/> (дата звернення 10.01.2020)
  8. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Ж. Ламбен ; [пер. с фр.]. – СПб. : Наука, 2012. – 589 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/71132/> (дата звернення 10.01.2020)
  9. Мішенін Є. В. Розвиток екологічного маркетингу у лісовому комплексі / Є. В. Мішенін, І. Є. Ярова // Тези доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (29 вересня – 1 жовтня 2013 р.). – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2013. – С. 136 – 138. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2013/4/> (дата звернення 10.01.2020)
  10. Окландер М. А. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / М. А. Окландер, М. В. Кірносова – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с. URL: <http://oklander.info/?p=1517> (дата звернення 10.01.2020)
  11. Павліщук О. П. Цілі маркетингового менеджменту на підприємствах лісового господарства та передумови їх ефективної реалізації у сучасній системі господарювання / О. П. Павліщук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ, 2012. – Вип. 18.11. – С. 203 – 209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_31) (дата звернення 10.01.2020)
  12. Польовська В. Т. Формування позитивного іміджу лісових і деревообробних підприємств за допомогою екологічного маркетингу / В. Т. Польовська // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. – Вип. 22.9. – С. 103 – 111. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_4\\_](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_4_) (дата звернення 10.01.2020)
  13. Сенько Є. І. Система показників оцінки комплексного використання лісових ресурсів. Науковий вісник: Еколого-економічні проблеми розвитку лісового комплексу / Є. І. Сенько, Н. С. Дворянина // Збірник науково-технічних праць. – Львів: Укр. ДЛТУ, 2013. – Вип. 11.3 – С. 46 – 53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/> (дата звернення 10.01.2020)
  14. Синякевич І. М. Концепція національної цінової політики в лісовому господарстві України / І. М. Синякевич, В. С. Дудюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : НЛТУ України, 2012. – Вип. 15.7. – С. 145 – 151. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/> (дата звернення 10.01.2020)
  15. Яковенко К. В. Особливості контролінгу процесу інноваційної діяльності підприємств / К. В. Яковенко // Бізнес-інформ. – 2012. – № 5. – С. 75 – 78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_5_20) (дата звернення 10.01.2020)

## References.

1. Balabanova, L. V. (2012), *Marketing: a textbook*, Znannya Pres, Kyiv, Ukraine.
2. Balashov, A. V. (2014), *Marketing v upravlenii firmoy* [Marketing in the management of the company], OIHX, Odessa, Ukraine.
3. Blackwell, R. D., Miniard, P. and Engle, J.. (2012) *Povedeniye potrebiteley* [Consumer behavior], 10rd ed zd., Piter, Saint-Petersburg, Russia
4. Garkavenko, S. S. (2013), *Marketing: a textbook*, Libra, Kyiv, Ukraine.
5. Horokhivs'kyu, O. I. (2010), "Basic trends in world timber trade in timber", *Bioresursy i pryrodokorystuvannya*, vol. 1 – 2, pp. 151 – 156.
6. Dobryans'ka, V.V. Hlushchenko, T.S. (2015), "Development forestry industry and implementation of «green» tourism in Ukraine on base of ecological marketing", *Technology audit and production reserves* vol. 3 (5 (23)), pp. 20 – 23.
7. Kravets', P. V. Razvod, S.V. and Pavlishchuk, O.P. (2011), "Basic directions of development of social-ethical marketing of forest complex of Ukraine", *Problemy i perspektyvy rynkovo-oriyentovanoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom* [Problems and prospects of market-oriented management of innovative development], TOV «Drukars'kyu dim «Papyrus», Sumy, Ukraine.

8. Lambin, J.-J. (2012), *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek* [Market-Driven Management], Piter Kom, St.-Peterburg, Russia.
9. Mishenin, YE. V. (2013), "Development of Environmental Marketing in the Forest Complex", *Tezy dopovidey P'yatoyi mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Marketynh innovatsiy i innovatsiyi v marketynhu»* [Abstracts of the Fifth International Scientific and Practical Conference "Marketing Innovation and Innovation in Marketing"], Sumy, Ukraine, pp. 151 – 156.
10. Oklander, M. A. (2014), *Marketynhova tovarna polityka : navch. posib.* [Marketing Commodity Policy], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
11. Pavlishchuk, O. P. (2012), "The goals of marketing management at forestry enterprises and the preconditions for their effective implementation in the modern management system", *Naukovyy visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny : zb. nauk.-tekhn. prats'*, vol. 18.11, pp. 203 – 209.
12. Pol'ovs'ka, V. T. (2013), "Formation of positive image of forestry and woodworking enterprises by means of ecological marketing", *Naukovyy visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny : zb. nauk.-tekhn. prats'*, vol. 22.9, pp. 103 – 111.
13. Sen'ko, YE. I. (2013), "The system of indicators of evaluation of integrated use of forest resources", *Naukovyy visnyk: Ekoloho-ekonomichni problemy rozvytku lisovoho kompleksu. Zbirnyk naukovykh tekhnichnykh prats'*, vol. 11.3, pp. 43 – 56.
14. Synyakevych, I. M. (2012), "Formation of positive image of forestry and woodworking enterprises by means of ecological marketing", *Naukovyy visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu Ukrayiny : zb. nauk.-tekhn. prats'*, vol. 15.7, pp. 145 – 151.
15. Yakovenko, K. V. (2012), "Features of controlling the process of innovative activity of enterprises", *Business-inform*, vol. 5, pp. 75 – 78.

Стаття надійшла до редакції 14.01.2020 р.