

ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ З ОБРОБЛЕННЯ ДЕРЕВИНИ І ВИРОБНИЦТВА ВИРОБІВ З ДЕРЕВА

© 2025 ДЕРГАЧОВА В. В., ФЕДІРКО Г. А.

УДК 338,45:674
JEL Classification: L73

**Дергачова В. В., Федірко Г. А. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища
на формування конкурентної політики підприємств з оброблення
деревини і виробництва виробів з дерева**

Предметом дослідження є формування сукупності заходів конкурентної політики, які були б спрямовані на підвищення конкурентної позиції шляхом використання внутрішніх і зовнішніх можливостей та зменшення загроз для їх діяльності. Метою дослідження є поглиблення теоретичних і методичних підходів до формування конкурентної політики з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища у визначеному періоді часу. Завдання дослідження: проаналізувати умови розвитку підприємств з оброблення деревини та виготовлення виробів з дерева, скласти матрицю SWOT-аналізу, яка б відображала стан сучасного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на їх діяльність, розробити сукупність заходів конкурентної політики, спрямованої на використання можливостей та зменшення загроз для діяльності підприємств. Проведений аналіз дозволив виявити фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на конкурентну політику підприємств галузі та здійснити їх кількісне оцінювання. Сформована сукупність заходів визначає напрями практичної реалізації конкурентної політики для підприємств з оброблення деревини та виробництва дерев'яних виробів. Кожне підприємство має розробити власну конкурентну політику, яка відповідає його фактичним конкурентним перевагам, конкурентній стратегії, технічному, інноваційному, інвестиційному, фінансовому, комунікаційному потенціалу. Така політика має будуватися на принципах відповідності зовнішньому середовищу, бути динамічною, інтегрованою у систему стратегічного та поточного управління підприємством, відповідати реальним можливостям підприємства та бути ефективною. Побудоване проблемне поле допомагає підприємствам сформулювати ринкову позицію, яка дозволить не лише конкурувати на ринку, але впливати на зовнішнє середовище, змінюючи його тенденції та структуру. Вибір заходів конкурентної політики залежить від того, якими конкурентними перевагами володіє підприємство і які має намір сформувати.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентоспроможність, деревообробна галузь, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище.

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 10.

Дергачова Вікторія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: dergacheva.viktoria@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0317-8675>

Федірко Ганна Андріївна – аспірант кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: nafAnjka19@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-7748>

UDC 338,45:674
JEL Classification: L73

**Dergachova V. V., Fedirko H. A. The Impact of the Internal and External Environment on the Formation
of Competitive Policies of Enterprises in Wood Processing and Wood Product Manufacturing**

The subject of the study is the formation of a set of competitive policy measures aimed at enhancing the competitive position by leveraging internal and external opportunities and minimizing threats to their operations. The aim of the study is to deepen the theoretical and methodological approaches to the development of competitive policies, taking into account the influence of the internal and external environment over a specified period of time. Research objectives: to analyze the conditions for the development of enterprises engaged in wood processing and manufacturing of wood products, to create a SWOT analysis matrix reflecting the current influence of the internal and external environment on their operations, and to develop a set of competitive policy measures aimed at capitalizing on opportunities and mitigating threats to the enterprises' activities. The conducted analysis made it possible to identify the external and internal factors affecting the competitive policy of enterprises in the sector and to carry out their quantitative assessment. The formulated set of measures defines the directions for the practical implementation of competitive policy for enterprises engaged in wood processing and the production of wooden products. Each enterprise should develop its own competitive policy that reflects its actual competitive advantages, competitive strategy, and technical, innovative, investment, financial, and communication capacities. Such a policy should be based on the principles of alignment with the external environment, be dynamic, integrated into the system of strategic and operational management of the enterprise, correspond to the enterprise's real capabilities, and be efficient. The constructed problem field helps enterprises establish a market position that allows them not only to compete in the market but also to influence the external environment by changing its trends and structure. The choice of competitive policy measures depends on the competitive advantages the enterprise possesses and aims to develop.

Keywords: competitive policy, competitiveness, woodworking industry, competitive advantages, SWOT analysis, internal environment, external environment.

Fig.: 1. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 10.

Dergachova Viktoriia V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: dergacheva.viktoria@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0317-8675>

Fedirko Hanna A. – Postgraduate Student of the Department of Enterprise Management, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: nafAnjka19@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-7748>

Сучасні умови господарювання характеризуються мінливістю факторів зовнішнього впливу. Зміна законодавства, структури поставальників і споживачів, купівельної спроможності потенційних споживачів, валютного курсу, тенденцій розвитку ринку та багатьох інших факторів впливають на умови діяльності підприємств, створюючи нові можливості або формуючи нові загрози, зменшуючи здатність підприємств підтримувати свою конкурентоспроможність. В таких умовах інструментом забезпечення відповідності тенденцій розвитку підприємства зовнішньому середовищу є конкурентна політика. Конкурентна політика повинна не лише враховувати напрямки зовнішнього впливу, але і формувати таку конкурентну позицію підприємства, яка дозволить підприємству здійснювати вплив на ринок.

Ефективна конкурентна політика змінює внутрішнє середовище діяльності підприємства. Окрім того, внутрішнє середовище формує потенціал реалізації конкурентної політики.

Питання формування конкурентної політики є класичними науковими напрямками досліджень української та світової науки, актуальність яких обумовлена галузевими відмінностями, станом ринків, направленістю впливу факторів зовнішнього середовища, внутрішнім потенціалом тощо. В науковому просторі дослідження спрямовані на формування конкурентних переваг як основи для стратегії підприємства [1; 2], на особливостях та механізмі, а також напрямках формування конкурентної політики малих підприємств [3], на виокремленні пріоритетних підходів при формуванні конкурентної політики [4; 5; 6].

Попри широку наукову актуальність досліджень конкурентної політики, динамічність умов функціонування підприємств, зміна тенденцій більшості ринків вимагає необхідності постійного аналізування та наукового розвитку як динаміки змін, так і їх можливостей та загроз для конкурентоспроможності підприємств.

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних підходів до формування конкурент-

ної політики підприємства з урахуванням направленості впливу зовнішнього та внутрішнього середовища у визначеному періоді часу.

Конкурентна політика – це комплекс узгоджених між собою управлінських рішень щодо організаційних, кадрових, економічних, технологічних, інформаційно-комунікаційних дій, націлених на формування та підтримання конкурентних переваг і використання ресурсного потенціалу підприємства, орієнтований на забезпечення індивідуальних цілей розвитку в конкурентних умовах динамічного ринкового середовища.

Вибір типу конкурентної політики підприємства обумовлений, перш за все, конкурентним середовищем, оскільки воно визначає пріоритетні потреби споживача, стан конкуренції на ринку, методи, інструменти конкурентної боротьби. Конкурентне середовище – це визначене для відповідного періоду зовнішнє оточення, чинники та умови якого формують систему чинників впливу на досягнення конкурентних переваг на відповідному ринку. Від достовірності оцінювання зовнішнього оточення залежить вибір напрямів і способів взаємодії з ним, а отже, і вибір типу конкурентної політики підприємства. Оцінювання стану та направленості розвитку зовнішнього середовища забезпечує підприємство інформацією та дозволяє визначити пріоритетні напрями конкурентної поведінки шляхом формування сукупності організаційних, економічних, інноваційних, маркетингових дій.

Метою конкурентної політики є зростання рівня конкурентоспроможності та на цій основі забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

В класичній науці виділяють такі складові конкурентного середовища: інституційна, структурна та функціональна.

До інституційних чинників конкурентного середовища відноситься: нормативно-правова база, соціальні стандарти та культурні традиції та цінності, рівень економічної активності країни, інфраструктура ринку тощо. Щодо

нормативно-правового регулювання діяльності підприємств з деревооброблення, то варто зазначити, що їх діяльність регулюється законодавчими та нормативними вимогами загальної та спеціальної дії. Підприємства з оброблення деревини є основними споживачами необробленої деревини, яка постачається лісозаготівельними підприємствами, і діяльність яких в останнє десятиріччя є об'єктом державного регулювання, яке впливає на конкурентоспроможність підприємств деревооброблення через зміни цін закупівлі та попит на товари-субститути.

З 04.2015 року в Україні був ухвалений Закон України "Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів", яким введено десятирічну заборону щодо експорту лісу кругляку, а з 2017 році – експорту сосни. Основними цілями цього закону було надання можливостей для розвитку української деревообробної промисловості. Однак Європейський Союз заперечив дію цього Закону як такого, що суперечить ст. 35 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС «обмеження експорту або імпорту». Однак, попри сподівання законодавців на зростання частки перероблення деревини в Україні, значного зростання доданої вартості у продукції деревооброблення не спостерігалось.

Позитивним наслідком запровадження маторію стало зростання інвестицій в деревообробну промисловість, в результаті чого на ринку з'явилися нові деревообробні підприємства та масштабувалися діючі. Так, збільшили свою частку в статутному капіталі ТОВ «Kronospan укр», ТОВ «Swisspan лімітед», вирішивши розширювати обсяги деревооброблення в Україні і значно впливаючи на стан конкурентного ринку, а також формуючи лідерські позиції конкурентної політики деревообробних підприємств. Окрім того, в результаті заборони експорту деревини знизилася ціна на внутрішньому ринку, що стало чинником для активізації розвитку підприємств деревообробної промисловості.

Однак, попри зниження цін на сировину для підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева, значного поживлення виробництва не констатується.

Фактором впливу на стан низької економічної активності деревообробних підприємств стало падіння купівельної спроможності населення, а отже, зниження попиту на продукцію деревооброблення підприємствами меблевої промисловості.

Фактором негативного зовнішнього впливу на стан ринку деревооброблення є поява товарів

субститутів, які поступають за ціною, габаритними розмірами, дизайном виробам з натурально-го дерева. До таких варто віднести меблі з пластику, пиломатеріалів, штучного шпону, скла, ротангу тощо.

Сукупність вказаних факторів зовнішнього впливу визначила стан ринку деревооброблення, який формувался під впливом реалізації конкурентної політики його учасників. У результаті до 2025 року підприємства деревообробної промисловості реалізували конкурентні політики, спрямовані на підтримання існуючих позицій на ринку за рахунок сталого асортименту виробів дешевого цінового сегмента. Відсутність глибокої переробки деревини з високою доданою вартістю є однією з основних проблем, на реалізацію якої і має бути спрямована нова конкурентна політика підприємств деревообробної промисловості.

29.04.2025 р. у ВРУ зареєстрований новий законопроект про ринок деревини, основними принципами якого є формування прозорих правил діяльності, контролю та продажу деревини [7].

Представлена еволюція розвитку законодавства щодо регулювання ринку деревини засвідчує значну залежність обсягів виробництва та ефективності діяльності підприємств деревообробної промисловості від стану лісозаготівлі, її можливостей та способів реалізації деревини.

Найвищий рівень конкуренції серед підприємств з оброблення деревини та виготовлення виробів (КВЕД 16) має місце серед підприємств лісопильного та стругального виробництва. В регіональному розрізі виокремлюються нерівномірна концентрація підприємств всіх підвидів за КВЕД 16. Областями з найвищою концентрацією кількості підприємств деревообробної промисловості є Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська.

Лідуючі позиції на ринку продукції з оброблення деревини займають ТОВ «Кроноспан УА» та ТОВ «Свістан Крона», які є міжнародними компаніями з широким асортиментом виробництва високоякісної продукції та широкими можливостями її експорту. Причинами лідерства цих компаній на ринку є доступ до європейського фінансування та широкі виробничі можливості, які були впроваджені в результаті його освоєння, що дозволило виробляти асортимент продукції для різних сегментів споживачів.

За даними проведеного аналізу можна зробити припущення про характер досконалої конкуренції, який впливатиме на розробку конкурентної політики всіх учасників ринку.

Окрім стану, важливим показником оцінювання конкурентного середовища ринку є його динамічність. Адже зміна учасників, обсягів виробництва, конкурентних політик основних лідерів змінює конкурентні політики всіх виробників деревообробної продукції. На

ринку виробів з деревини спостерігається значне відставання в доходах між лідерами ринку та іншими учасниками, що продиктовано їх різними конкурентними політиками. Відмінності в доходах мають місце і підприємства підвидів діяльності за КВЕД 16 (рис. 1).



Рис. 1. Валовий операційний дохід підприємств з оброблення деревини та виготовлення виробів з дерева, тис. грн

Джерело: [8].

Так, за 2013–2023 роки дохід підприємств лісопильного та стругального виробництва збільшився в 7,64 разу, підприємств з виготовлення виробів з деревини – у 8,49 разу, виробництва фанери, деревних плит та шпону зросло в 12,85 разу, виробництва щитового паркету – у 16 разів, виробництва інших дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів – у 2 рази, виробництва дерев'яної тари – у 17 разів. Отже, за даними рис. 1, можна зробити висновок про існування різних мотиваційних механізмів розвитку деревообробного виробництва.

Щодо натуральних обсягів виробництва та реалізації проривних інновацій у сфері виробництва виробів з дерева, то, за даними Держкомстату [9], за 2017–2020 роки в Україні не відбулося значних змін у кількісному зростанні та інноваційному розвитку структури виробництва. Деревообробна промисловість продовжує задовольняти традиційні потреби населення, меблевої промисловості та торгівлі в необхідних засобах для їх діяльності.

Зростання обсягів виробництва спостерігається за тими видами продукції, які мають найнижчу додану вартість (деревина).

Варто зазначити, що аналіз рентабельності операційної діяльності за КВЕД 16 показав різну прибутковість їх діяльності та притаманний деяким підвидам ризик діяльності. Так, відносно стабільною є лісопильне та стругальне виробництво, однак рентабельність його діяльності є низькою порівняно з іншими видами діяльності (табл. 1).

До виробництва з найнижчим рівнем операційної рентабельності та значною дисперсією відноситься виробництво щитового паркету.

Такий рівень операційної діяльності свідчить про обмежені можливості значного розвитку попиту на продукцію підприємств з оброблення деревини, наявність значного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність окремих підвидів діяльності, низьку ефективність комунікаційної політики підприємств.

У 2024 році ціни пропозиції знизились за всіма видами продукції з деревини. Такі тенденції на ринку пропозиції виробів з дерева обумовлені зростанням пропозиції дешевих товарів субститутів та зниженням попиту на продукцію з деревини. Такий стан обмежує можливості зростання ефективності

Таблиця 1

Рентабельність операційної діяльності, %

	Код за КВЕД-2010	Роки					Варіація
		2020	2021	2022	2023	2024	
Оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини та корка	16	7,8	10,7	8,3	8,4	7,8	13,93
Лісопильне та стругальне виробництво	16.1	4,9	6,6	7,0	5,5	5,3	15,18
Виготовлення виробів з деревини, корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	16.2	9,2	12,7	8,9	9,6	9,0	16,12
Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	16.21	12,9	15,8	10,3	11,4	9,9	19,88
Виробництво щитового паркету	16.22	-5,1	1,9	4,0	2,3	-10,8	-399,86
Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	16.23	3,5	7,0	7,7	9,5	11,5	37,90
Виробництво дерев'яної тари	16.24	3,6	7,1	7,0	4,9	7,1	26,90

Джерело: складено за [10].

реалізації тих конкурентних політик, які не забезпечують відповідності між ціною та якістю в иробу.

Отже, за даними проведеного аналізу, можна здійснити узагальнення основних слабких і сильних сторін та представити можливості та загрози для підвищення конкурентоспроможності деревообробних підприємств шляхом формування відповідної конкурентної політики (табл. 2).

На основі узагальненого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища реалізації конкурентної політики підприємств можна оцінити силу впливу кожного із представлених факторів, використавши когнітивні технології для оцінювання взаємозв'язків між факторів. Кількісне оцінювання впливу фактору, розміщеного на горизонталі, на фактор вертикалі здійснене за 5-бальною шкалою, де 5 відповідає сильному пози-

Таблиця 2

SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища конкурентної політики підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева

	Сильні сторони	Можливості
<i>Позитивні фактори</i>	- Щорічне зростання доходів. - Низька фондоозброєність виробництва. - Вузкий асортимент продукції	- Низький рівень інтенсивності конкуренції. - Нерівномірна регіональна концентрація. - Діяльності в декількох видах за КВЕД 16. - Перспективи зростання експорту виробів з дерева. - Виробництво продукції із вторинних ресурсів. - Цифровізація
	Слабкі сторони	Загрози
<i>Негативні фактори</i>	- Висока матеріаломісткість. - Низька частка доданої вартості. - Низький технологічний уклад. - Коливання цін. - Низька рентабельність	- Залежність від купівельної спроможності населення та темпів економічної активності в країні. - Сертифікація виробництва. - Зростання біржових цін на деревину. - Експорт деревини. - Зростання вартості зовнішнього фінансування. - Не прозорість ринку деревини. - Мобілізація персоналу в умовах війни
	<i>Внутрішнє середовище</i>	<i>Зовнішнє середовище</i>

тивному впливу, 1 – відсутність впливу (для сильних сторін) та 5 – найгіршому впливу, 1 – відсутність впливу (для слабких сторін) (табл. 3).

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють сформувати проблемне поле реалізації конкурентної політики в галузі оброблення деревини та виробництва виробів з дерева (табл. 4). Проблемне поле є сукупністю заходів конкурентної політики, які спрямовані на підвищення конкурентної позиції шляхом використання внутрішніх і зовнішніх можливостей та зменшення загроз для їх діяльності.

Щодо окремих пропозицій представленого проблемного поля реалізації конкурентної політики підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева варто зауважити суть запропонованого. Так, способом уникнення фактів непрозорості ринку деревини, про які описано вище, є форвардні контракти. Наприкінці 2024 року на Українській універсальній біржі впроваджені торги деревиною на основі піврічних форвардних контрактів, які дозволяють зменшити ризики зростання ціни деревини за умови професійного аналізу та моніторингу ринкових котирувань. Тому форвардні контракти дозволяють зафіксувати ціну та обсяги закупівлі деревини та зменшити ризики їх коливань. Особливо актуальним є використання цього інструменту для тих підприємств, які виробляють вироби з цінних порід дерев.

В основі ціннісно-орієнтованого підходу до ціноутворення лежить індивідуальне ціноутворення, засноване на врахуванні функціональної та емоційної цінності виробу для клієнта. Функціональна цінність залежить від витрат на виробництво виробу, купівельної спроможності споживача, його індивідуальних потреб, суми, яку споживач готовий заплатити за товар. Емоційна цінність корегує ціну реалізації з урахуванням чинників: задоволення від товару, престижність, статус.

Таке ціноутворення можуть застосовувати деревообробні підприємства, які мають наміри підкреслити високу якість своїх виробів, їх унікальність і високу цінність для споживача.

Підприємства з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева відносяться до матеріаломістких виробництв. Однак якість вхідної деревини впливає на кількість відходів і дефектів. Близько 30–50% деревини йде на відходи: сучки, кора, тріска, неякісна частина тощо. Рівень дефектів виробів, які потребують повторного перероблення лежить в межах близько 3%.

Способом зменшення виробничих втрат та дефектів виробів є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. На сьогодні у світі цифровізацією охоплені більшість бізнес-процесів підприємств. Так, у процесах оброблення деревини і виробництва виробів з дерева застосовуються станки з числовим програмним управлінням для

Таблиця 3

Сумарна оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева

Сильні сторони	Сума балів	Можливості	Сума балів
Щорічне зростання доходів	63	Низький рівень інтенсивності конкуренції	17
Низька фондоозброєність виробництва	18	Нерівномірна регіональна концентрація	12
Вузький асортимент продукції	34	Діяльності в декількох видах за КВЕД 16	18
		Перспективи зростання експорту виробів з дерева	31
		Виробництво продукції із вторинних ресурсів	16
		Цифровізація	16
Слабкі сторони		Загрози	
Висока матеріаломісткість	20	Залежність від купівельної спроможності населення та темпів економічної активності в країні	21
Низька частка доданої вартості	27	Сертифікація виробництва	14
Низький технологічний уклад	26	Зростання біржових цін на деревину	29
Колівання цін	33	Експорт деревини	29
Низька рентабельність	38	Зростання вартості зовнішнього фінансування	20
		Непрозорість ринку деревини	19
		Мобілізація персоналу в умовах війни	17

Заходи конкурентної політики підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева

		Сильні сторони			Слабкі сторони				
		Щорічне зростання доходів	Низька фондоозброєність виробництва	Вузкий асортимент продукції	Висока матеріаломісткість	Низька частка даної вартості	Низький технологічний уклад	Коливання цін	Низька рентабельність
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості	Низький рівень інтенсивності конкуренції	Створення інтегрованих структур (індустріальних парків, кластерів)			Масштабування виробництва	– Поєднання стандартизації та індивідуалізації виробництва. – Розширення довгострокового партнерства та виробництво виробів під замовлення. – Надання повного комплексу послуг з обслуговування замовлень		Ціннісно-орієнтоване ціноутворення (на основі цінності для клієнта)	Масштабування виробництва
	Нерівномірна регіональна концентрація	Розширення мережі філій в регіонах низької концентрації виробів			Моніторинг біржових котирувань з метою вибору часу закупівель деревини				
	Діяльності в декількох видах за КВЕД 16	Розширення сфер пов'язаної діяльності			Прогнозування попиту Планування виробництва				
	Перспективи зростання експорту виробів з дерева	– Моніторинг цін зовнішнього ринку. – Реєстрація підприємств в міжнародних каталогах виробників виробів з дерева. – Реєстрація на маркетплейсах. – Участь у міжнародних виставках			Захист від гниття та вологи. Рациональне використання деревини	– Аналіз потенційного попиту країни партнера – Модернізація технологічного обладнання			
	Виробництво продукції із вторинних ресурсів	– Використання ліній для сортування відходів за фракціями (кора, стружка, тирса, обрізки). – Впровадження системи внутрішнього обліку відходів			– Участь у державних та місцевих програмах фінансування екологічних проєктів. – Для виробництва дрібних виробів з дерева використовувати 3D-друк з деревинними композитами				
	Цифровізація	Використання інструментів цифрового маркетингу (таргетована реклама, СММ реклама, контент реклама). Веб аналітика сайтів			Моделювання витрат	Використання цифрових технологій для моделювання дизайну виробів та		Автоматизація рутинних операцій. Персоналізовані ціни	Цифровізація бізнес процесів

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загрози	Залежність від купівельної спроможності населення та темпів економічної активності в країні	– Аналіз конвертації кліків. – ABC асортименту за обсягами продажу. – Макроекономічний аналіз. – Лобювання інтересів галузі в реалізації Плану відновлення України			Перероблення відходів	– Технологічна модернізація. – Підвищення якості виробів. – Участь у міжнародних виставках. – Пропозиція виробів на маркетплейсах. – Аналіз потреб міжнародних ринків. – Реєстрація в міжнародних каталогах. – Розширення можливостей експорту			
	Сертифікація виробництва	– Сертифікація FSC – Відповідність стандартам EN, ISO				– Впровадження екологічного маркування та сертифіката відповідності принципам сталого розвитку			
	Зростання біржових цін на деревину	– Хеджування шляхом укладання ф'ючерсних та опціонних біржових угод. – Довгострокове партнерство з споживачами				Кластерні об'єднання малих підприємств для купівлі великих обсягів деревини			
	Експорт деревини	– Зменшення ризику шкідників та грибків (камерне сушіння, антисептування, шліфування). – Ринкові дослідження. – Створення бренду української екологічної деревини та виробів з дерева				– Продаж на міжнародних маркетплейсах. – Участь у міжнародних виставках			
	Зростання вартості зовнішнього фінансування	– Облігаційні позики. – Збільшення статутного капіталу. – Участь у тендерах. – Участь у грантовому фінансуванні							
	Непрозорість ринку деревини	Об'єднання підприємств для закупівлі великих лотів деревини				Укладання форвардних контрактів на цінні породи деревини			
	Мобілізація персоналу в умовах війни	Підготовка кадрового резерву				– Популяризація професії. – Співпраця з закладами освіти			

розкрою та фрезерування, автоматизовані лінії розкрою, які здійснюють раціональне планування деталей для зменшення відходів, маніпулятори для операцій з деревиною. Контроль якості забезпечується завдяки використанню 3D-сканерів для контролю розмірів виробів, комп'ютерний зір – програма для виявлення, відстеження та визначення дефектів, вологомір для деревини. В управлінні діяльністю підприємств невід'ємною частиною стало використання модулів програми BAS та інших цифрових рішень ERP, CRM (взаємодія з клієнтами), MES (відстеження замовлень) для підприємств різних організаційних форм діяльності.

Для моделювання інтер'єру та виробів з дерева широкого використання набуло програмне забезпечення CAD/CAM.

Стрімкими темпами розвиваються процеси цифровізації у складському господарстві та маркетинговій діяльності підприємств.

Необхідність та актуальність цифровізації в діяльності підприємств з оброблення деревини і виготовлення виробів з дерева обумовлена тим фактом, що конкурентні переваги формуються завдяки двом групам факторів: ресурсним забезпеченням (якість, ціна, кількість) і компетенціями підприємства (вмінням, здібностями, майстерністю, креативністю).

Щодо пропозиції з впровадження екологічного маркування та сертифіката відповідності принципам сталого розвитку варто зазначити на необхідності добровільного формування відповідальності за виготовлену продукцію та екологічного по-

водження з середовищем діяльності підприємства. Підтвердженням такої відповідальності може бути добровільне маркування та сертифікація виробництва (на рівні підприємства). Такі дії сформулюють нові конкурентні переваги за умови високої відповідальності виробника за якість виробництва.

ВИСНОВКИ

Побудоване проблемне поле допомагає підприємствам сформувати ринкову позицію, яка дозволить не лише конкурувати на ринку, але впливати на зовнішнє середовище, змінюючи його тенденції та структуру. Вибір заходів конкурентної політики залежить від того, якими конкурентними перевагами володіє підприємство і які має намір сформувати. Кожне підприємство має розробити власну конкурентну політику, яка відповідає його фактичним конкурентним перевагам, конкурентній стратегії, технічному, інноваційному, інвестиційному, фінансовому, комунікаційному потенціалу. Така політика повинна будуватися на принципах відповідності зовнішньому середовищу, бути динамічною, інтегрованою у систему стратегічного та поточного управління підприємством, відповідати реальним можливостям підприємства та бути ефективною.

Проведений аналіз дозволив виявити фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на конкурентну політику підприємств галузі і здійснити їх кількісне оцінювання. Сформована сукупність заходів визначає напрями практичної реалізації конкурентної політики для підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Doleman H. J., van Dun D. H., Wilderom C. P. M. Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15. No. 1. P. 54–75. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
2. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8 (3).163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
3. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємства в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.
4. Касаджик К. В. Інноваційні підходи до створення конкурентних переваг // Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування

Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листоп. 2022 р.). Одеса, 2022. С. 140–142.

5. Кирчата І. М., Сафронова Д. В. Соціальна відповідальність як інструмент набуття конкурентних переваг та розвитку бізнесу. *The latest problems of modern science and practice*. 2022. № 1. С. 143.
6. Маметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138–142.
7. Ченіра Н. Що передбачає новий законопроект про ринок деревини. URL: <https://buhplatforma.com.ua/news/94968-shcho-peredbachaie-novyi-zakonoproiekt-pro-rynok-derevyny>
8. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів у 2014–2023 роках // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Виробництво промислової продукції за видами // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

REFERENCES

- Babii, I., Baksalova, O., & Ostapchuk, O. (2022). Mechanism of forming a competitive policy of small business in the post-war period. *Innovation and Sustainability*, 2, 123–130.
- Chepiha, N. (n.d.). Shcho peredbachaie novyi zakonoproiekt pro rynek derevyny [What does the new draft law on the timber market envisage]. Retrieved from <https://buhplatforma.com.ua/news/94968-shcho-peredbachaie-novyi-zakonoproiekt-pro-rynok-derevyny>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti u rozrizi rehioniv u 2014–2023 rokakh* [The volume of sold products (goods, services) of business entities by type of economic activity in the context of regions in 2014–2023]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Rentabelnist operatsiinoi ta vsiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti* [Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). *Vyrobnytstvo promyslovoi produktsii za vydamy* [Produc-

- tion of industrial products by type]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Kasadzhyk, K. V. (2022). Innovatsiini pidkhody do stvorennia konkurentnykh perevah [Innovative approaches to creating competitive advantages]. *V Ekonomiko-pravovyi rozvytok suchasnoi Ukrainy* :

- materialy XI Vseukr. nauk. konf. studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-y richnytsi z dnia zasnuvannia Natsionalnoho universytetu «Odeska yurydychna akademiia» (m. Odesa, 25 lystop. 2022 r.)* (s. 140–142). Odesa.
- Kyrchata, I. M., & Safronova, D. V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist yak instrument nabuttia konkurentnykh perevah ta rozvytku biznesu [Social responsibility as a tool for gaining competitive advantages and business development]. *The latest problems of modern science and practice*, 1, 143.
- Mametov, A. (2021). Formuvannia konkurentnykh perevah na zasadakh tsyfrovoi transformatsii pidpriemstva [Formation of competitive advantages based on digital transformation of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 138–142.

УДК 339.138

JEL Classification: M31; M37; O33; L86

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-572-580>

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ – ЕФЕКТИВНІСТЬ І ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ БІЗНЕСУ

© 2025 ШЕВЧЕНКО М. О.

УДК 339.138

JEL Classification: M31; M37; O33; L86

Шевченко М. О. Інтеграція цифрових каналів у маркетингову стратегію – ефективність і вплив на результати бізнесу

Мета статті полягає у комплексному дослідженні особливостей інтеграції цифрових каналів у маркетингову стратегію підприємств, оцінці їхнього впливу на продуктивність бізнес-процесів, а також розробці практичних рекомендацій для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Було здійснено детальний аналіз підходів, які стосуються цифрового маркетингу, а також його основних інструментів, що використовуються в умовах сучасної економіки. Особливу увагу приділено еволюції цифрових каналів, що відображають поступовий перехід від традиційних форм просування до побудови інтегрованих цифрових стратегій. Доведено, що використання таких інструментів, як мобільний маркетинг, електронна пошта, CRM-системи, контент-маркетинг, аналіз великих даних та соціальні мережі, значно підвищує ефективність комунікацій, сприяє побудові довготривалих взаємин із клієнтами та дозволяє оптимізувати витрати на рекламу та просування. Розглянуто вплив цифрових каналів на розробку маркетингових стратегій у контексті цифрової трансформації економіки. Виконано ґрунтовний аналіз ключових інструментів цифрового маркетингу, що сприяють ефективному досягненню стратегічних цілей і адаптації підприємств до змін сучасного економічного середовища. Перспективами подальших досліджень є визначення механізмів впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, віртуальної та доповненої реальності у процес формування маркетингових стратегій. Актуальним залишається вивчення практичних аспектів цифрових каналів, які забезпечують формування високого рівня клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії. Подальший розвиток цифрового маркетингу може призвести до витіснення моделей управління маркетингом, сприяючи формуванню нових видів цифрових каналів, заснованих на сучасних цифрових технологіях.

Ключові слова: цифровий маркетинг, мобільний маркетинг, email-маркетинг, CRM-системи, штучний інтелект, великі дані, бізнес-стратегія, цифрова трансформація.

Табл.: 1. **Бібл.:** 8.

Шевченко Максим Олегович – здобувач ступеня доктора філософії, аспірант кафедри економіки підприємств, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (бульв. Шевченка, 81, Черкаси, 18031, Україна)

E-mail: utceji@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4524-1774>