

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Белей Сергій Ігорович

УДК 661.63

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Дослідження конкурентоспроможності підприємств
меблевого виробництва та напрямки її підвищення**

Бізнес-економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

/ Белей С.І./

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

Паневник Т.М., к. е. н, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра Прикладної економіки
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Белею Сергію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) “Дослідження конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва та напрямки її підвищення”

керівник проекту (роботи) Паневник Тетяна Миколаївна, к.е. н., доцент
затвержені наказом вищого навчального закладу від “ 15 ” листопада 2023р. № 664/7

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 8 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Результати і матеріали отримані під час проходження переддипломної практики, річні звітні дані підприємства, матеріали мережі Інтернет.

4. Зміст розрахунково - пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОГО ВИРОБНИЦТВА

3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

4. ВИСНОВКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 14 листопада 2022 р.Керівник _____
(підпис)доц. Паневник Т.М.
(розшифровка підпису)Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)Белей С.І.
(розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП	25.11.2022	виконано
2	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	30.05.2023	виконано
3	ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОГО ВИРОБНИЦТВА	30. 10. 2023	виконано
4	ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТ	01.12.2023	виконано
5	ВИСНОВКИ	01.01.24	виконано

Студент _____
(підпис)Белей С.І.
(розшифровка підпису)Керівник роботи _____
(підпис)доц. Паневник Т.М.
(розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено рівень конкурентоспроможність підприємств меблевого виробництва та запропоновано основні напрями її підвищення.

Метою магістерської роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств та розробка напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу діяльності суб'єкта господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення завдань:

- вивчення теоретико-методологічних основ формування конкурентоспроможності підприємств;
- аналіз різних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств з визначенням їх переваг і недоліків;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- застосування сучасних методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності досліджуваних меблевих підприємств;
- надати оцінку конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку;
- виконати SWOT-аналізу діяльності аналізованого підприємства;
- запропонувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства по виготовленню меблевої продукції;

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства по виготовленню меблевої продукції в теперішніх умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори, платоспроможність, прибутковість.

ABSTRACT

In the master's thesis the level of competitiveness of enterprises for the production of furniture products is studied and the main directions of its increase in modern conditions are offered.

The purpose of the master's work is to study the level of competitiveness of enterprises and develop directions to increase the competitiveness of enterprises for the production of furniture products based on theoretical consideration of the problem and analysis of the real business entity. Achieving this goal involves solving problems:

- study of theoretical and methodological foundations for the formation of enterprise competitiveness;
- analysis of different methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises with the definition of their advantages and disadvantages;
- analysis of the financial and economic condition of the enterprise;
- the use of modern methods and approaches to assessing the competitiveness of the studied furniture companies, to assess the competitive environment and the company's position in the market;
- perform a SWOT-analysis of the analyzed enterprise;
- to offer the basic directions of improvement of competitiveness of the enterprise on manufacturing of furniture products;

The object of the study is the competitiveness of the enterprise for the manufacture of furniture products in the current environment.

The subject of research is a set of theoretical, methodological and practical aspects of forming and ensuring the competitiveness of enterprises.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, factors, solvency, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств.....	22
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОГО ВИРОБНИЦТВА	38
2.1 Фінансово-економічні основи функціонування меблевої галузі в Україні....	38
2.2 Загальна характеристика меблевого підприємства	45
2.3 Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку.....	54
2.4 Дослідження п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера.....	59
2.5 Дослідження конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва за критеріями	54
2.6 SWOT-аналізу діяльності меблевого підприємства.....	70
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	77
3.1 Пропозиції основних напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевої промисловості.....	77
3.2 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії меблевого підприємства.....	84
ВИСНОВКИ.....	89
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91

					МР.ЕК - 63.00.00.00 ПЗ							
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>	Дослідження конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва та напрямки її підвищення			<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушів</i>		
<i>Розроб.</i>		Белей С.І.								6	111	
<i>Перевір.</i>		Паневник Т.М.						ІФНТУНГ ЕКм-22-2				
<i>Реценз.</i>												
<i>Н. Контр.</i>		Паневник Т.М.										
<i>Затверд.</i>		Бережницька У.Б.										

ВСТУП

Актуальність дослідження. У кризових умовах господарювання серед вітчизняних підприємств спостерігається посилення конкуренції, яка притаманна підприємствам усіх без винятку галузей економіки. Поява і розвиток великої кількості господарюючих суб'єктів є наслідками активних ринкових перетворень, така ситуація є сприятливою для посилення конкуренції між ними.

У ринкових умовах господарювання вітчизняні підприємства змушені конкурувати не лише на внутрішньому ринку, а й на зовнішньому. Ключовими перешкодами на шляху до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є неспроможність до конкурентної боротьби за збільшення власної питомої ваги на внутрішньому і зовнішньому ринках, недостатній рівень розвитку маркетингу та ризик стосовно прийняття управлінських рішень.

Ураховуючи вищенаведене, актуальною є проблема стосовно визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства та розроблення ефективних заходів щодо її підвищення.

Одне з найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язана з ефективністю виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів і поліпшення якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш важливим в умовах ринкових стосунків і на сьогодні є запорукою успішної підприємницької діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства відображає практично усі сторони його діяльності, характеризує потенціал розвитку, фінансову і виробничу стійкість, визначає підприємство на ринку. Тільки конкурентоздатні підприємства можуть виробляти високоякісну конкурентоздатну продукцію, що відповідає національним і міжнародним стандартам.

У сучасній конкурентній боротьбі при всьому її динамізмі виграє той, хто аналізує і бореться за свої конкурентні позиції. Щоб вижити в цій боротьбі,

кожне підприємство повинне поставити перед собою завдання підвищення конкурентоспроможності не лише продукції, але і підприємства в цілому.

Вивчення проблеми конкурентоспроможності знаходиться в початковому стані. Питанням теорії, методології і практики конкурентоспроможності продукції і підприємств присвячується багато наукових робіт вітчизняних економістів і учених: Г. Азоева, В. Андрийчука, Ю. Драгана, Ю. Іванова, Ю. Палкина, П. Саблука, Р. Фатхутдинова та інших.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, рішення якого і присвячується ця робота.

Метою магістерської роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств та розробка напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств по виробництву меблевої продукції на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення завдань:

- вивчення теоретико-методологічних основ формування конкурентоспроможності підприємств;
- аналіз різних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств з визначенням їх переваг і недоліків;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- використання сучасних методів і підходів до оцінки конкурентоспроможності досліджуваних меблевих підприємств;
- надати оцінку конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку;
- виконати SWOT-аналізу діяльності аналізованого підприємства;
- запропонувати основні напрями удосконалення конкурентоспроможності підприємства по виготовленню меблевої продукції;

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства по виготовленню меблевої продукції в теперішніх умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження базуються на загально-наукових та методичних прийомах економічної науки (аналіз, синтез, індукція, дедукція); економіко-статистичних методах (порівняльного аналізу, групування, факторного аналізу); економіко-математичних методах.

Інформаційна база дослідження - підручники, періодичні видання, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів, ресурси мережі інтернет, річні звітні дані по підприємствах.

Сучасна економічна наука детально розкриває теоретичні засади конкуренції, її форми, прояви і динаміку, особливості формування та реалізації конкурентних переваг, аналізує світове конкурентне середовище, інноваційні підходи у забезпеченні конкурентних переваг тощо. Незважаючи на це, подальших досліджень потребують теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг із проекцією на інтереси суб'єктів глобальної економіки, особливо у секторальному аспекті.

Наукові результати роботи були обговорені на міжнародній науково-практичній конференції: Белей С.І., Федорович І. В. System of factors in influencing the competitiveness of the enterprise. *«Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління»* (Полтава, 22-23 листопада 2023 року): Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Полтава, 2023. С. 326-329.

Практичне значення результатів магістерської роботи полягають в можливості практичного використання розроблених напрямів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ» .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства

За сучасних умов господарювання виробники продукції чи надавачі послуг перебувають під постійним конкурентним пресингом, тому повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. Спроможність витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоспроможність.

Поняття «конкурентоспроможність» застосовується до товарів, до продукції, до виробників, до надавачів послуг, до регіонів, до країн тощо. Звичайно, що сутність цього поняття залежно від категорії застосування певним чином диференціюється, проте єдиним є те, що поняття «конкурентоспроможність» відображає здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах.

Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених в окресленому колі питань свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з конкуренцією та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. На сьогодні це чи не найпоширеніша тематика серед економістів.

Так, вважаємо за необхідне особливо наголосити на працях Р.А. Фатхутдінова [1], В.Г. Шинкаренко [2], П.С. Зав'ялова [3], Г.Л. Азоєва [4], Н.І. Перцовського [5], С.М. Клименка [6] та цілої низки інших, не менш іменитих вчених.

Теоретичним надбанням теорії конкурентоспроможності також є наукові праці зарубіжних і вітчизняних економістів: І.П. Арнаута [7], З.А. Васильєвої [8], М.Е. Портера [9], А.П. Градова [10], В.Г. Шинкаренко [10], П.Ю. Беленького

[11], М.О. Єрмолова [12], С.П. Ярошенко [13] та ін.

Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [3, с. 28].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [9].

Г.М. Скудар продовжив думку М. Портера, стверджуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Він обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [14, с. 31].

Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни об'єднує конкурентоспроможність товару, виробника та конкурентоспроможність галузі. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [15, с. 39].

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону [7] й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [9, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними

конкуруючими суб'єктами. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

М.О. Єрмолов під конкурентоспроможністю підприємств вважає «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [12]. На нашу думку, дане визначення набуло точнішого змісту, якщо його вдосконалити дією впливу зовнішніх чинників на господарську діяльність підприємства.

А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [16, с. 22]. Знову ж таки поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників [13].

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентоспроможність – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією [4].

А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі

різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [17, с. 23]. Автори концентрують увагу лише на виробничо-господарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Л.М. Калашникова [18] конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. Із цього визначення не зрозуміло, чи це є перманентний процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.

На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [5]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.

П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [19, с. 532].

На думку таких науковців як Ф. Зав'ялова, Л. Лозовського, Б. Райзберга, та А. Поршнева, конкурентоспроможність – є здатністю фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за

допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [20]. На нашу думку, в такому визначенні, на відміну від попередніх, залишається поза увагою вплив факторів внутрішнього середовища підприємства.

Організація «Європейський форум із проблем управління» подає, що конкурентоспроможність – це реальна потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, що за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [10, с. 99-100].

Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [1, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [1].

З.А. Васильєва [8] під конкурентоспроможністю підприємств розуміє здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.

На думку П.Ю. Беленького [17, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнюючим, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. Вважаємо таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.

Бондаренко А.С. та Шинкаренко В.Г. вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [2, с. 14]. Погоджуємося з їх думкою та вважаємо, що це визначення є найбільш вдалим із усіх вище

розглянутих.

Конкурентоспроможність також трактують із позиції менеджменту як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.

Класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.1

Узагальнюючи погляди науковців стосовно змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства», відзначимо, що воно є надзвичайно складним і єдиного визначення немає.

У сучасних умовах виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме:

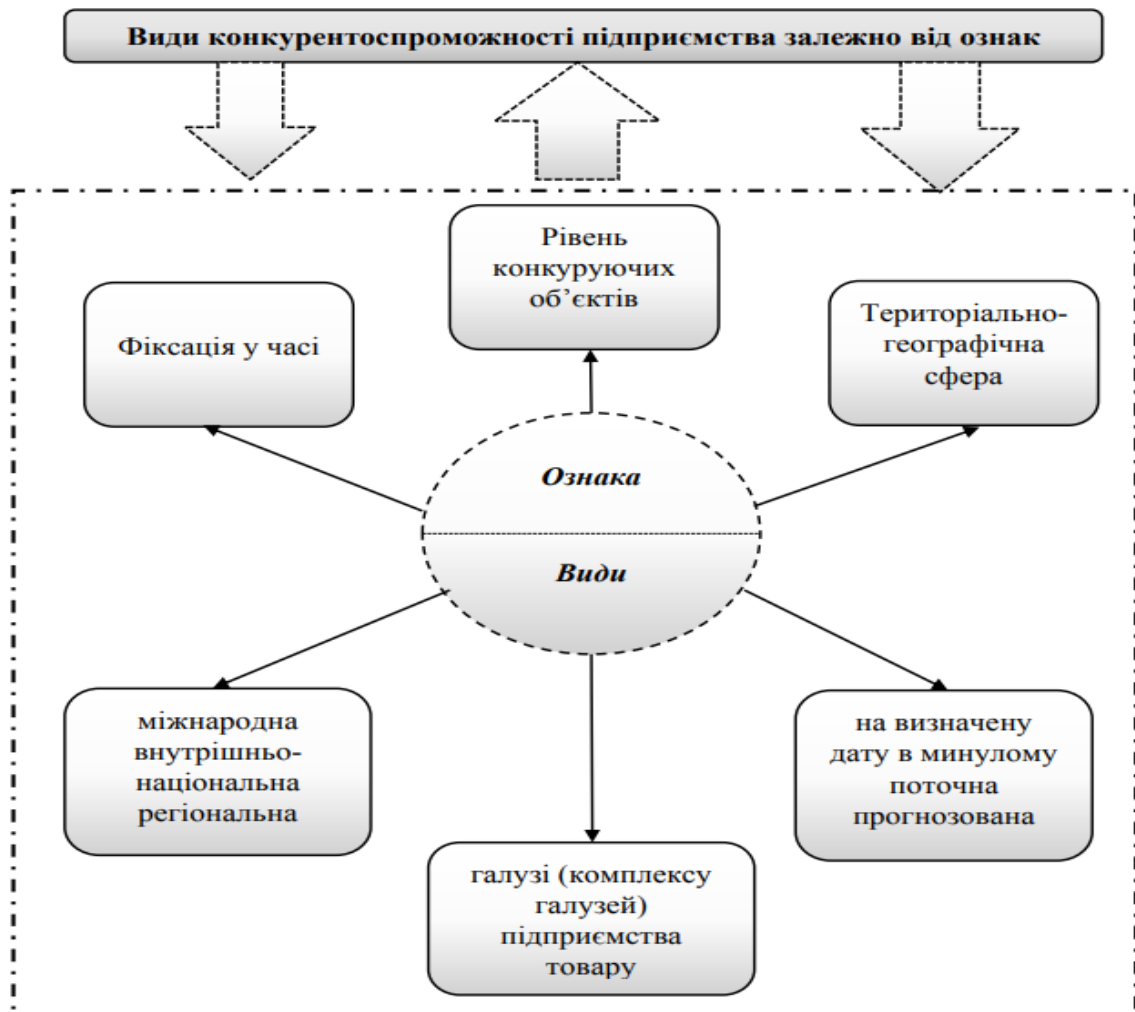


Рисунок 1.1 – Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

– перший рівень: зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються;

– другий рівень: прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами;

третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі;

– четвертий рівень; успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, при цьому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [21, с. 29].

Ключовими шляхами вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості управління;
- вдосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем;
- упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;
- вдосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій;
- упровадження нових фінансових і облікових технологій;
- аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу й упровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу [22, с. 36].

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на цій основі приймати певні рішення.

Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Управління конкурентоспроможністю дасть можливість підприємству постійно вдосконалюватися та ефективно керувати всіма процесами на підприємстві, які

дозволять забезпечувати його конкурентними перевагами, які впливають на успішність діяльності підприємства.

1.2 Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. При незмінних якісних характеристиках товару його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо [23].

Ми вважаємо, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- 1) застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- 2) забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- 3) застосування сучасних передових методів дослідження та розробок;
- 4) розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- 5) формування системи напрямів та заходів, які дозволять забезпечити конкурентоспроможності об'єкта.

Конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. Латентний в перекладі з латинської мови означає прихований, недоступний.

Науковий термін «латентні ознаки в економіці» використовується для відображення складних атрибутивних економічних понять, які неможливо кількісно виміряти в метричній шкалі й про рівень яких судять за величиною чинників-симптомів [24].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства насамперед передбачає вивчення чинників, які мають вплив на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Ми погоджуємося з науковцем С.І. Савчуком, що у якості

чинників- симптомів конкурентоспроможності виступають її фактори – явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну рівня конкурентоспроможності організації [25]. Вважаємо, що з огляду на це управління конкурентоспроможністю організації – це забезпечення оптимального співвідношення складових елементів (факторів) конкурентоспроможності в процесі здійснення виробничо- господарської діяльності.

Фактори можуть впливати як у бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і у бік зменшення. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються.

У вітчизняній і зарубіжній літературі широко представлені фактори, що забезпечують конкурентні переваги організацій. Різні автори залежно від своїх наукових поглядів та напрямків маркетингових досліджень обґрунтовують різний набір факторів, які мають вплив на конкурентоспроможність фірм. Таким чином, аналіз економічної літератури свідчить про відносну розмаїтість авторів щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність фірми. Більшість вітчизняних науковців, зокрема, О.І. Драган, П.С. Зав'ялов, І.Г. Кадирус, Н.І. Сарай, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий стверджують, що усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.3) [26, 27, 28, 29, 30, 31].

Так, О.І. Драган під зовнішніми факторами розуміє сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [26]. Ми погоджуємося з даним твердженням і вважаємо, що оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства має проводитися у загальновизнаному порядку.

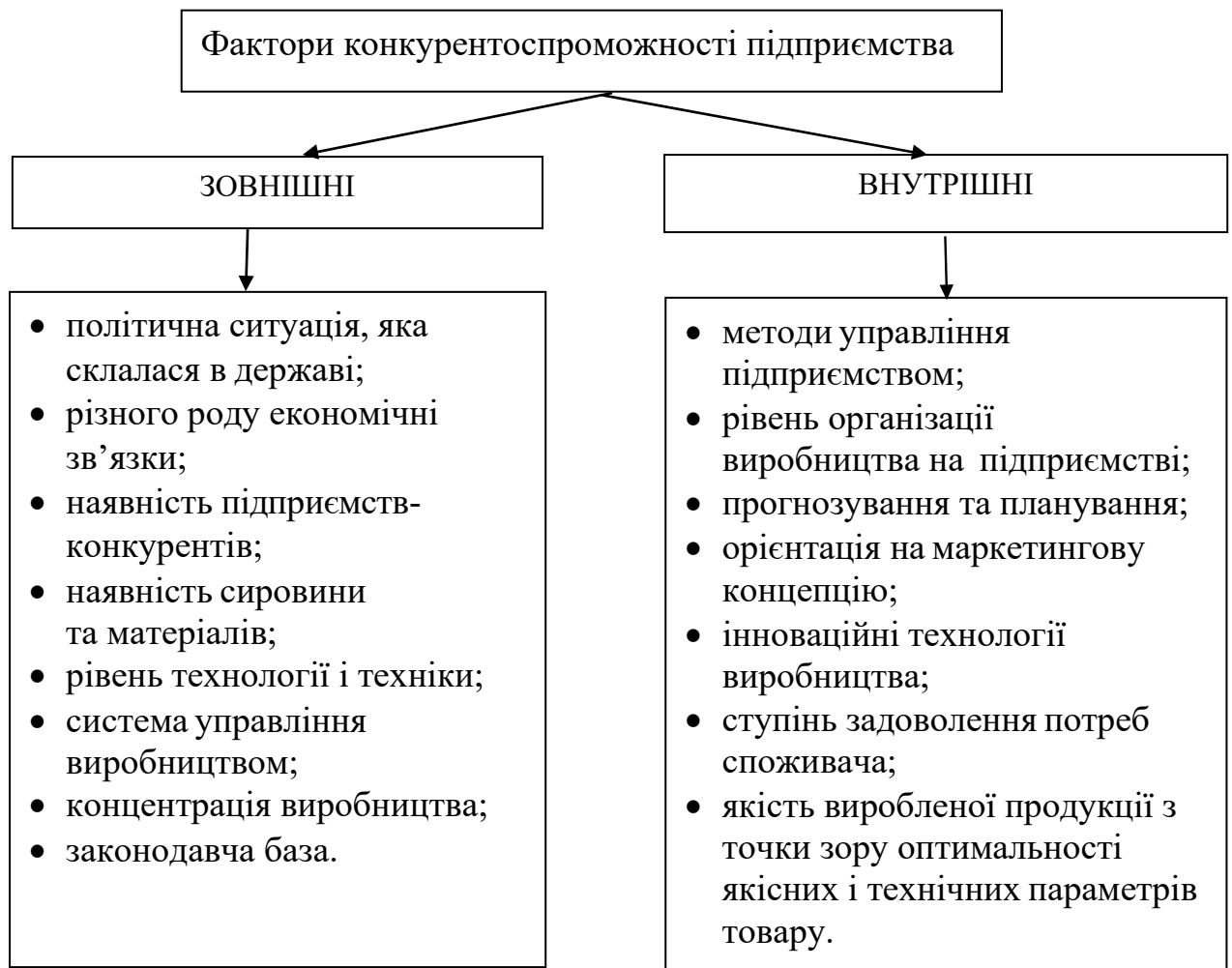


Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, і поділяються на три групи:

1) галузеві (до них відносимо механізми, які здійснюють внутрішньо-галузеве регулювання, а також методи і рівень внутрішньо-галузевої конкуренції тощо);

2) макроекономічні (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та зміну платоспроможного попиту, різні механізми державного регулювання економіки, а також рівень розвитку ринкової інфраструктури та ін.);

3) чинники впливу світової економіки (до них відносять розподіл світових ринків, міжнародний розподіл праці, зміни валютних курсів, різні міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можуть класифікуватися таким чином:

1) науково-технічні чинники – характеризують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні чинники – відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей;

3) соціальні чинники – віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;

4) екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок між виробничою та економічною діяльністю підприємства, а також зі станом навколишнього середовища;

5) політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер.

Як вірно зазначає науковець Л.Ф. Чумак, аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-

аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози й можливості, з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, котрі можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [32].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться [22]:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.) [22].

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва [22].

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність фірми [22].

4. Збут продукції, його обсяг та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства [22].

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю фірми необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування [22].

Разом з тим, вивчення наукових доробок з даної тематики засвідчує, що існують і більш деталізовані системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Так, заслуговує на увагу

систематизований за групами перелік факторів конкурентоспроможності фірми, запропонований науковцем В.В. Криворотовим та поданий у таблиці 1 [33]. Вважаємо його достатньо повним та обґрунтованим.

На думку деяких дослідників, зокрема, О.Г. Янкового, С.І. Савчука, конкурентоспроможність фірми виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати [24, 25]. Ми погоджуємося з даним твердженням і вважаємо його цілком слушним.

Чинники конкурентоспроможності для окремої фірми, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні.

Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняться об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Таблиця 1.1 – Система факторів конкурентоспроможності фірми*

Група	Фактори
1. Техніко-технологічна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стан засобів праці; ✓ якість предметів праці; ✓ прогресивність технологічних процесів; ✓ рівень механізації і автоматизації праці та виробництва; ✓ ступінь використання засобів виробництва; ✓ впровадження науково-технічних розробок.
2. Організаційно-управлінська	<ul style="list-style-type: none"> ✓ форми організації виробництва; ✓ виробнича структура фірми та ступінь оптимізації технологічних режимів; ✓ організація праці; ✓ підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; ✓ системи оплати праці; ✓ організаційна структура управління; ✓ система планування, обліку і контролю.
3. Фінансово-економічна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ефективність поточних витрат; ✓ ефективність використання засобів виробництва; ✓ ефективність використання живої праці; ✓ фінансова стійкість; ✓ прибутковість виробництва.
4. Соціально-психологічна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стан умов праці й організаційна культура виробництва; ✓ участь персоналу в процесі управління виробництвом; ✓ політика просування персоналу; ✓ система морального і матеріального стимулювання та соціальна інфраструктура.
5. Природно-географічна і транспортна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ умови видобутку й якість сировини; ✓ умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; ✓ кліматичні умови.
6. Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> ✓ стан охорони довкілля; ✓ умови і стан охорони праці; ✓ забезпечення екологічної безпеки місця існування; ✓ переробка і використання відходів виробництва.
7. Галузева	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ефективність організації галузі; ✓ якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; ✓ доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ✓ ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; ✓ стан інноваційної діяльності; ✓ система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.
8. Ринкова	<ul style="list-style-type: none"> ✓ доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність виготовлених товарів; ✓ відлагодженість каналів розподілу продукції; ✓ ефективність системи стимулювання збуту.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності підприємства містить у велику сукупність економічних та правових та інших характеристик, які визначають рівень підприємства у ринковому середовищі.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства [22].

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера

використовують під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть

методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність.

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо.

Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку.

Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів. Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів.

Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9.

Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги і хиби найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації

3. Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, основані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
7. Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні.

Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства. До прикладу, в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох

групових показників конкурентоспроможності, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на підприємстві); фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів); ефективність управління збутом і просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту); конкурентоспроможність товару (якість та ціна товару).

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп [34]: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства.

Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників [35]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондоддача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників.

Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутоків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в двох інших варіантах — за середньою геометричною

зважаю, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні.

Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, ми не враховуємо (або лише частково враховуємо) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки. Зарадити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту — із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень, фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства.

Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребують насправді ґрунтовного вивчення. Досліджені методи поодиноці не задовольняють вимог українських підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

Дослідження економічної сутності конкурентоспроможності підприємств свідчить про те, що її підвищення в кризових умовах господарювання є складним, але вкрай важливим процесом.

Для забезпечення достатнього рівня своєї конкурентоспроможності вітчизняні підприємства потребують передусім значних фінансових ресурсів, а також логічних та послідовних управлінських рішень із боку керівництва.

Отже, проведені дослідження доводять те, що конкурентоспроможність підприємства є досить складним та багатоаспектним поняттям, яке характеризує суперництво, яке характеризує боротьбу за кращі результати, отримання конкурентних переваг за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів, виготовлення і збут конкурентоспроможної продукції а також отримання прибутку від здійснення ефективної господарської діяльності.

Досліджуючи фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, можна сказати, що конкурентоспроможність організації є сукупністю, з одного боку, характеристик самої організації, а з іншого, - характеристик зовнішніх факторів, які впливають на неї.

Відзначимо, що фактори можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства. При позитивному впливі, вони стають конкурентними перевагами, а при негативному - конкурентними проблемами.

Незважаючи на простоту розглянутих підходів, не можна акцентувати увагу на дослідженні окремих факторів. У цьому випадку доцільним є застосування комплексного підходу, що виражається в одночасному розгляді економічних, технічних, технологічних, соціальних, екологічних, організаційних аспектів вирішення проблеми зростання конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, основи конкурентоспроможності та форми конкурентної боротьби змінюються, що пов'язано з корінними зрушеннями в товарній

структурі світової торгівлі і підвищенням ролі технічного рівня виробництва. Сучасний підхід до управління підприємством вимагає для її керівництва чіткого бачення перспектив його розвитку і, одночасно, досконального розуміння стратегічного положення підприємства на ринку і тих факторів, які впливають з боку зовнішнього ринкового середовища на роботу підприємства.

Йдеться про те, що сучасне підприємство не здатне забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та сталого становища на ринку без розуміння своїх конкурентних позицій і вироблення конкурентної стратегії. Причому сучасна динаміка світових ринків і постійно наростаюча конкурентна боротьба обумовлюють необхідність докладання все більших зусиль до своєчасної та ефективної розробки та реалізації конкурентної стратегії для будь-якої організації, в якій би галузі або в якій би ринковій ніші вона не здійснювала свою діяльність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОГО ВИРОБНИЦТВА

2.1 Фінансово-економічні основи функціонування меблевої галузі в Україні

Меблева галузь має велике значення для української економіки й посідає важливе місце в господарському комплексі України. Станом на 2023 рік в меблевій індустрії було залучено близько 32 тисяч робітників та приблизно 1300 офіційних виробництв. Проводячи первинний аналіз структури меблевої галузі, усіх гравців на даному ринку можна поділити на тих, хто є «білими», а також тих, хто не зареєстровані офіційно. Здебільшого ті, хто здійснюють свою діяльність неофіційно, є невеликими компаніями, їх часто називають «гаражними» виробництвами.

Більш глибокий аналіз розподілу виробництв за критерієм законності провадження діяльності є дуже ускладненим, адже межа між «білими» й «чорними» підприємствами є дуже розмитою: «чорна» смуга покриває дуже велику частину меблевої галузі. Частими випадками є такі, коли навіть офіційно зареєстровані виробництва, що працюють на законних підставах, використовують схеми ухиляння від сплати податків методом зменшення задокументованих обсягів доходів, неофіційно працевлаштовують своїх робітників тощо.

Неофіційним «чорним» виробництвам притаманні такі риси та характеристики:

- По-перше, за останні роки вони стали більш вагомими у загальній структурі меблевої галузі через більш доступні ціни у порівнянні з офіційними виробниками, чим й створюють попит на свою продукцію серед населення, яке втратило втрачає купівельну спроможність;

- По-друге, основна частка неофіційних виробництв здебільшого знаходиться у сегменті малих підприємств;
- По-третє, кількість неофіційних виробництв є найбільшою серед сегмента дешевих меблів, хоча й лишається вагомою часткою у середньому ціновому діапазоні;

Зробити точну оцінку кількості неофіційних виробництв, що працюють на незаконних засадах, виявляється майже неможливим. Різні джерела та організації наводять різні результати власних досліджень з цього питання. Наприклад, за результатами дослідження Спілки Українських Підприємців, громадської спілки, що входить до трійки найбільших бізнес-асоціацій України, у кількісному вираженні обсяги виробництва, що лишилися поза обліком й що не входили до офіційної статистики, у 2021 році в Україні становили приблизно 314 млн. доларів США. У загальних рисах неофіційне виробництво за різними оцінками складає від 40% до 50% від всієї галузі. Певно, єдиним однозначно точним й зрозумілим висновком із ситуації, що склалася в меблевій галузі, є те, що даний сегмент, деякими іменований як «індустрія всередині індустрії», є вагомим і має бути врахованим під час аналізу та оцінювання української виробничої галузі, а також при плануванні її розвитку.

Серед найважливіших характеристик, що визначають українську меблеву сферу, окрім дуже великої кількості тіньових підприємств, є високий рівень фрагментованості. Якщо проводити сегментацію меблевої галузі за розміром підприємств, українська меблева сфера є типовим представником країн, що розвиваються, і як наслідок складається зі значної кількості мікро- та малих виробництв (до 10 та 50 співробітників відповідно), невеликого числа підприємств середнього розміру (до 250 співробітників), а також зовсім незначної кількості великих компаній (понад 250 співробітників). Кожна з цих груп має свої особливості здійснення діяльності, що пов'язані з організацією роботи, підбором асортименту.

Мікропідприємства, що налічують в собі до 10 співробітників, є

найбільшою групою серед усіх виробництв, хоча й створюють відносно малу частину продукції від загального рівня виробництва в державі. За оціночними даними, з урахування тих, що діють неофіційно, підприємств такого розміру в Україні існує наразі до 5000 тисяч. При цьому ця група поділяється на дві підгрупи:

1. Компанії з 3-5 співробітниками. Такі компанії зазвичай майже не займаються обробкою матеріалів, використовують придбані заготовки, які збирають в кінцевий продукт. Продають свої послуги на ринках й працюють на дому у замовників. Використовують примітивні ручні інструменти. Їхні дизайн та якість лишаються на низькому рівні. Вони є дуже обмеженими з практично відсутніми перспективами до зростання. Очікується зменшення виробництв такого розміру у майбутньому при ситуації економічного зростання держави.

2. Компанії з 6-10 співробітниками. Такі компанії є більш вагомими у загальному відношенні, ніж попередня група, хоча й відіграють значно меншу роль за малі та середні підприємства. Такі виробники діють на місцевих ринках, використовуючи прямі продажі. Здебільшого виконують проекти на замовлення населення з дешевих матеріалів з ціною до 20 доларів США за квадратний метр. Більшість з цих підприємств не розвиваються, оскільки не мають чіткої стратегії й лишаються задоволеними їхнім рівнем прибутків. При цьому є чимало прикладів компаній, що вирости до рівня МСП.

Малі виробництва на 10-50 робітників є наступним кроком розвитку після мікропідприємств. Вони мають більший рівень капіталоозброєності за попередні групи, виконують більш складні замовлення й проекти, співпрацюють з дизайнерами, створюючи власний стиль. Деякі можуть працювати на експорт, виконуючи невеликі підряди по розробці дизайну або поставляючи невеликі партії готової продукції. Рівень “тінізації” на цьому рівні лишається достатньо високим. Компанії середнього розміру (від 50 до 250 чоловік) є основою українською меблевою індустрією. За оціночними даними цю групу виробників налічує близько 200 представників. Такі компанії мають просунуте обладнання з

ЧПУ, працюють зі складними матеріалами, часто можуть мати серійне виробництво. Продажі відбуваються через дилерів, інколи через власні магазини. Більшість таких підприємств обирають свої ніші, інколи переходячи у люкс клас. Деякі з таких компаній створюють власні бренди.

Великі підприємства з кількістю співробітників понад 250 осіб є достатньо малою групою за кількістю представників (менше за 40). Рівень автоматизації достатньо високий, але при цьому обладнання може використовуватися недостатньо ефективно. Такі підприємства здебільшого займаються виробництвом меблів для замовників великими партіями з недорогих матеріалів. Представники цього класу підприємств є великими експортерами.

Також одним з основних способів сегментування виробників меблів є сегментування за типом продукції. Уся меблева продукція розподіляється на такі основні типи: м'які меблі, кухонні меблі, офісні меблі, а також усі інші. На діаграмі, що наведена нижче, зображено структуру меблевого виробництва в Україні за типом продукції.



Рисунок 2.1 – Розподіл меблевих виробництв за типом продукції в Україні

Меблевий ринок в Україні сильно відчув на собі спад після складного економіко-політичного становища 2014 року. На це було декілька основних причин, що посприяли скороченню ринку меблів (хоча номінально він не

зменшився):

1. Політична ситуація після незаконної анексії Криму та бойові дії на сході України;
2. Високий рівень інфляції, фактор відкладеного попиту серед населення внаслідок нестабільності в країні;

Високі темпи інфляції, зменшення купівельної здатності населення й відкладання попиту призвели до стрімкого зростання реальних споживчих цін на меблі після кризового 2014 року.

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Зміна споживчих цін на меблі, %	0,5	9,9	38,9	6,7	4,5

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Як можна побачити з таблиці, за 2020 рік споживчі ціни на меблі виросли на 38,9% відносно попереднього року. Починаючи з 2021 року ситуація має тенденцію до покращення й зменшення приросту реальних споживчих цін.

Головними факторами, що можуть мати позитивний вплив на збільшення споживання меблів й покращення умов ринку є:

1. Відкладений попит, що мав місце протягом кризового періоду, має тенденцію до повернення. Головною умовою для цього має стати макроекономічна стабільність держави й впевненість населення в завтрашньому дні;
2. Тренд зміни старих меблів на нові;
3. Поступове збільшення заробітних плат серед населення, а отже й купівельної спроможності;
4. Зростання будівельного бізнесу, особливо в великих містах України, може забезпечити збільшення попиту на меблеві товари;

Попри всі вищенаведені фактори, що сприяють зростання ринку споживання меблів, ринок досі лишається значно меншим за

середньоєвропейський: як за абсолютними показниками, так і за відносним показником споживання меблів на душу населення.

З цього можливо зробити висновок, що вітчизняний меблевий ринок має великий потенціал до зростання, проте необхідними умовами для зростання є забезпечення збільшення купівельної спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

Український меблевий ринок у кількісному вираженні наглядно продемонстрований в нижченаведеній таблиці.

Таблиця 2.2 – Обсяг реалізованої меблевої продукції в Україні за роками

Роки	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізованих меблів, млн. грн.	7662,6	9281,1	10801,9	14162,9	16647,9	18508,7
Зміна обсягу відносно попереднього року, %	-	21,1	16,4	31,1	17,5	11,2

Виходячи зі статистичних даних Державної служби статистики України, загальний обсяг ринку меблевої продукції за 2022 рік склав трохи більше за 18,5 млрд. грн. Ці дані є офіційними, а отже не включають тіньову частину меблевого ринку, яка за оцінками експертів складає від 40% до 50% від «білої» частини. Тому в дійсності обсяг ринку за попередній рік може складати від 25,9 млрд. грн. до 27,75 млрд грн.

У 2019 році за офіційними даними меблевий ринок в Україні становив 10801,9 млн. грн., що є еквівалентом 381,82 млн. євро за середньорічним курсом НБУ станом на 2019 рік . У 2022 році обсяги українського меблевого ринку склали вже 18508,7 млн. грн., що становить приблизно 639,3 млн. євро за середньорічним курсом НБУ станом на 2022 рік. Отже, можна зробити висновок, що попри складний кризовий період і макроекономічну нестабільність, ринок споживання меблів в Україні має помірний, проте стабільний тренд на зростання:

за період з 2019 року по 2022 рік обсяги ринку зросли майже на 68%.

Зростання меблевого ринку не було випадковим. Існують певні фактори, що мають вплив на зміну його обсягу, як негативно, так і позитивно. Такими основними факторами є:

1. Кількість населення, рівень урбанізації;
2. Типи домогосподарств;
3. Наявність вільних фінансів серед населення;
4. Зведення нових житлових будинків;
5. Швидкість заміни меблів, традиції споживання й використання меблів;
6. Державні стимулюючі цільові програми;

На жаль, в питанні кількості населення Україна має негативний тренд. Основними причинами зменшення населення вважається еміграція з України (особливо відчутним відтік вважається серед молоді, що їде на навчання закордон й не повертається), військова агресія росії проти України, незаконна анексія Криму, а також втрата контролю над східними регіонами.

Культура споживання меблів, а також основні тренди в ній, є факторами, що суттєво впливають на рівень кількості споживання, традиції використання, ставлення до імпорту й власної продукції тощо. Наприклад, попри найбільший обсяг імпорту, меблевий ринок Німеччини лишається дуже традиційним в питаннях вибору меблів виходячи з розуміння країни виробника. Найбільш сильно такі сталі традиції споживання меблів виражається в секторі кухонних меблів: ринок меблів для кухонь в Німеччині більше як на 90% представлений продукцією виключно німецьких виробників, німці надають абсолютну перевагу вітчизняним виробникам, коли справа стосується вибору кухонного устаткування.

Основними факторами, що впливають на формування попиту на українському ринку, є:

1. Вартість продукції;

2. Актуальний, сучасний дизайн;
3. Сировина й матеріали, що використовуються для виготовлення продукції;

Новим каналом збуту, до якого український ринок починає призвичаюватися, стали онлайн-продажі. Останніми роками цей канал продажі має щорічний приріст у 20%-25% у вартісному вираженні проданої продукції, а також приріст розміром у 10%-15% за обсягом продаж. Цей канал не є типовим, адже традиційно споживачі звикли обирати меблі, маючи змогу побачити їх особисто, відчутти на дотик, перевірити якість усіх її елементів. Проте цінова конкуренція, яку ведуть онлайн магазини меблів, стала тим фактором, що дозволив цьому каналу закріпитися на українському ринку: у таких магазинів відсутні витрати на оренду великих залів для виставлення меблів, що значно зменшує собівартість ведення діяльності, знижуючи кінцеву ціну для споживачів. Через такі канали продаються товари середнього, а також середньо- низького сегментів. Ринок продажів онлайн має великі перспективи для зростання, проте факторами, що стримують його розвиток, є дуже дорога логістика, а також відсутність досвіду й навичок інтернет-продажів серед фахівців меблевої галузі.

2.2 Загальна характеристика меблевого підприємства

Виробництво меблів на сьогоднішній момент є перспективним і, на відміну від інших виробництв, прибутковою справою. Важливе місце займає послуга виробництва меблів на замовлення. ТзОВ «2КОМБЕЛ» - підприємство, що виготовляє корпусні меблеві комплекти, такі як: вітальні, дитячі, прихожі, спальні, кухні, дерев'яні столи, тумби, комоди та багато іншої продукції. Продукція випускається з натурального деревного масиву і деревинно-стружкових плит (ДСП). Продукція фірми орієнтована на будівельні організації, навчальні заклади, дитячі садки і на приватних осіб, які хочуть придбати вироби,

призначені для будівельних, ремонтних і побутових потреб, і пред'являють досить високі вимоги до якості продукції. Меблі характеризується легкою складанням. У комплект входять інструменти для збірки. Перспективність і прибутковість виробництва меблів пояснюється великою кількістю потенційних покупців.

Товариство «2КОМБЕЛ» знаходиться у Івано-Франківській області Рожнятівському районі смт. Рожнятів, почало свою роботу у 2018 році.

Основним напрямом підприємства є виготовлення корпусних меблевих комплектів, таких як: вітальні, дитячі, прихожі, спальні, кухні. Кожного року підприємство приймає активну участь в спеціалізованих виставках як на території України, так і за її межами.

Основними покупцями (клієнтами) є населення всіх великих міст України, мережа магазинів розташована на всій території України, серед них міста: Луцьк, Рівне, Київ, Суми, Дніпропетровськ, Чернівці, Львів, Вінниця і багато інших. Також підприємство займається збутом своєї продукції за кордоном, це зокрема такі країни: Чехія, Словаччина, Румунія, Польща, Ізраїль.

На підприємстві постійно проводиться робота по оновленню асортиментного ряду, розробляються нові моделі меблів, з урахуванням сучасних тенденцій в меблевому виробництві.

У табл. 2.3 представлені обсяги продажів за асортиментними групами ТОВ «2КОМБЕЛ» протягом 2020 – 2022 років та у табл. 2.4 представлена інформація щодо структура продукції за видами у 2022 році, графічне зображення подано на рис.2.2.

Таблиця 2.3 – Обсяг продажів за асортиментними групами ТОВ «2КОМБЕЛ»

№	Назва показника	2020 тис. грн.	2021 тис. грн.	2022 тис. грн.	Відхилення 2022р. до 2020 р.	
					абсолютне тис. грн.	відносне (%)
1	Кухонні гарнітури	3800	4200	4550	750	19,7

2	Шафи-купе	2055	3800	4250	2195	106,8
3	Вітальні	1400	1500	1690	290	20,7
4	Меблі для передпокою	1600	1800	1950	350	21,9
5	М'які меблі	670	840	690	20	2,9
6	Меблі інші	2000	2600	3000	1000	50
	Всього	11525	14740	16130	4605	39,9

Таблиця 2.4 – Структура продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» у 2022 році

№	Назва показника	2022 тис.грн	%
1	Кухонні гарнітури	4550	28,2
2	Шафи-купе	4250	26,3
3	Вітальні	1690	10,5
4	Меблі для передпокою	1950	12,1
5	М'які меблі	690	4,3
6	Меблі інші	3000	18,6
	Всього	16130	100

Виходячи з даних таблиці 2.4 та графічної інтерпретації на рисунку 2.4 можна стверджувати, що найбільшу частку в структурі продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» у 2022 році займає виробництво кухонних гарнітурів, що складає 28%, на другому місці – виробництво шаф-купе та на третьому місці – інші меблі.

Як видно з табл. 2.3 в 2022 році зріс обсяг продажів кухонних гарнітурів на 750 тис. грн., м'яких меблів на 350 тис. грн., меблів інших на 1000 тис. грн., а також майже в два рази збільшилися продажі шаф купе, що обумовлено різким підвищенням купівельного попиту на даний вид товарів.

Аналіз основних техніко-економічних показників займає найбільш важливе значення при дослідженні діяльності будь-якого підприємства. Зміна даних показників характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства, вказує на ефективність чи збитковість цієї діяльності, а також дозволяє визначити основні причини росту чи падіння прибутків.

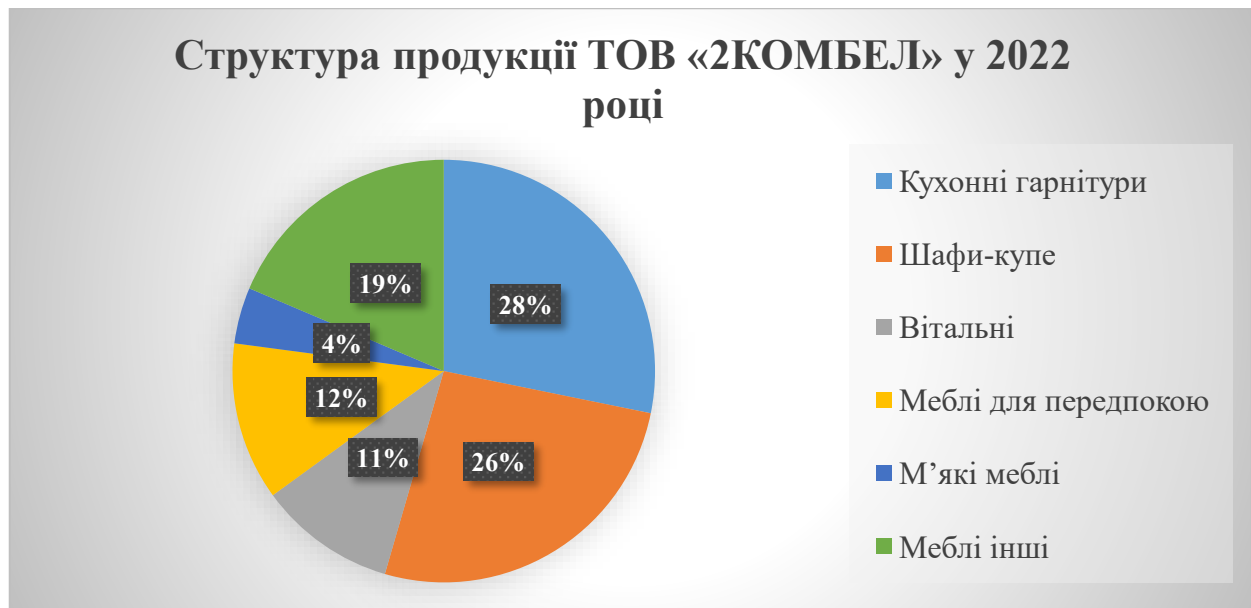


Рисунок 2.2 – Структура продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» у 2022 році

Для оцінки діяльності підприємства було відібрано наступні техніко-економічні показники: обсяг виконаних робіт, витрати на 1 грн. товарної продукції, фондівдача, продуктивність праці, обсяг реалізованої товарної продукції, збитки від діяльності підприємства, рентабельність товарної продукції. Основні техніко-економічні показники наведені в таблиці 3.5.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» розрахована в таблиці 2.6 і графічно представлена на рисунку 2.3.

Таблиця 2.5 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ»

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Обсяг виробництва товарної продукції, тис. грн	2593	1360	1882	2305	2242
Витрати на 1 грн товарної продукції, грн/грн	0,82	0,83	0,86	0,94	0,98
Продуктивність праці працівника, тис. грн/ особу	3,182	2,365	3,705	5,705	4,758
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1496	1221	1960	2619	1379
Чистий прибуток, тис. грн.	474	607	661	871	601

Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	0,37	0,29	0,21	0,38	0,29
---	------	------	------	------	------

В таблиці 2.6 наведемо динаміку розрахованих основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2018-2022 роки.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» за 2018-2022 роки

Показники	Роки	Фактичне значення	Абсолютний приріст		Темпи росту,%	
			базисний	Ланцюговий	базисні	ланцюгові
Обсяг виробництва товарної продукції тис. грн	2018	2593	-	-	-	100
	2019	1360	-1233	-1233	52,45	52,45
	2020	1882	522	-711	138,38	72,58
	2021	2305	423	-288	0,00	88,89
	2022	2242	-63	-351	0,00	86,46
Витрати на 1 грн товарної продукції грн	2018	0,82	-	-	-	100
	2019	0,83	0,01	0,01	101,22	101,22
	2020	0,86	0,03	0,04	103,61	104,88
	2021	0,94	0,08	0,12	0,00	114,63
	2022	0,98	0,04	0,16	0,00	119,51
Продуктивність праці працівника, тис. грн /осіб	2018	3,182	-	-	-	100
	2019	2,365	-0,817	-0,817	74,32	74,32
	2020	3,705	1,34	0,523	156,66	116,44
	2021	5,705	2	2,523	0,00	179,29
	2022	4,758	-0,947	1,576	0,00	149,53
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	2018	1496	-	-	-	100
	2019	1221	-275	-275	81,62	81,62
	2020	1960	739	464	160,52	131,02
	2021	2619	659	1123	0,00	175,07
	2022	1379	-1240	-117	0,00	92,18
Чистий прибуток, тис. грн.	2018	474	-	-	-	100
	2019	607	133	133	128,06	128,06
	2020	661	54	187	108,90	139,45
	2021	871	210	397	0,00	183,76
	2022	601	-270	127	0,00	126,79
Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	2018	0,37	-	-	-	100
	2019	0,29	-0,08	-0,08	78,38	78,38
	2020	0,21	-0,08	-0,16	72,41	56,76
	2021	0,38	0,17	0,01	0,00	102,70
	2022	0,29	-0,09	-0,08	0,00	78,38

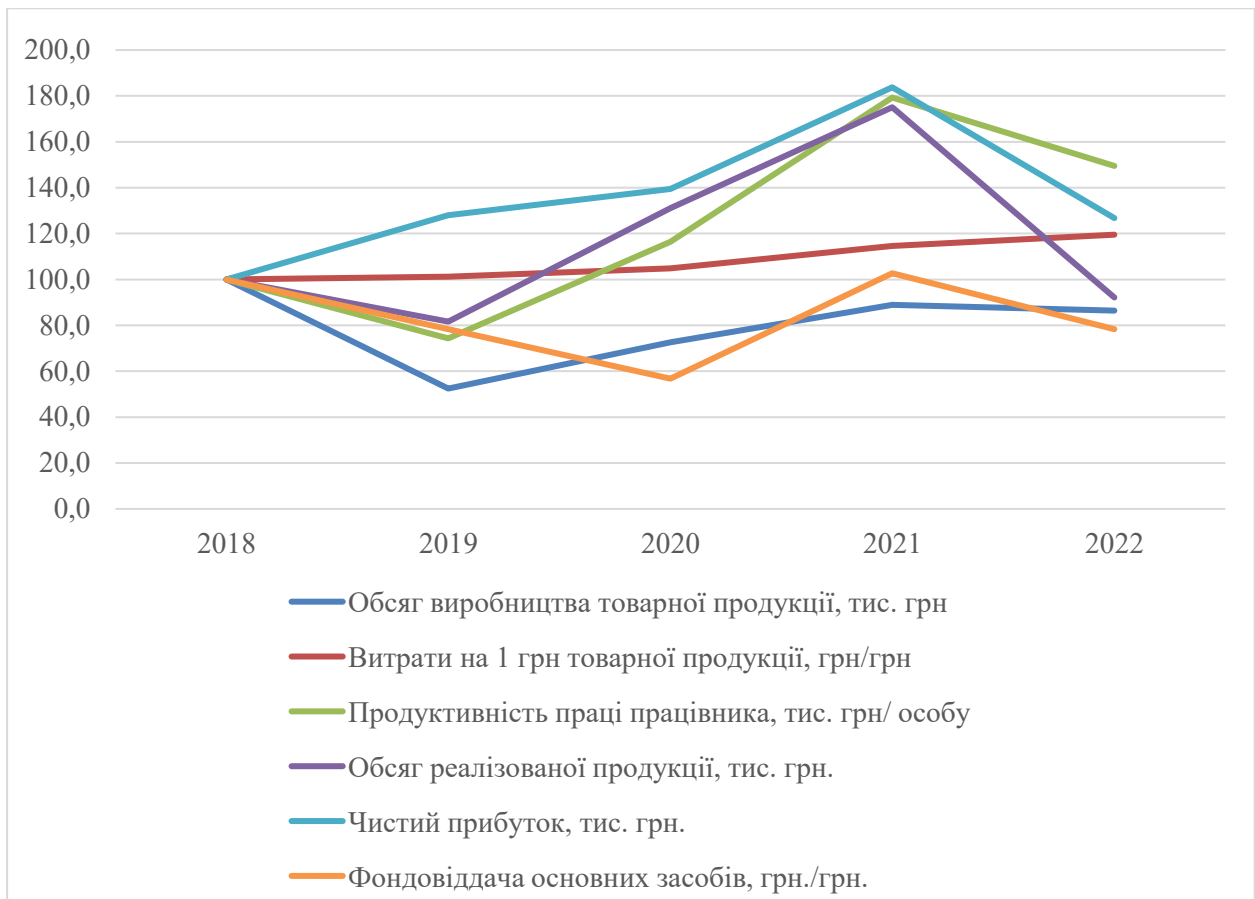


Рисунок 2.3 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» за 2018-2022 роки

Основним показником, що характеризує обсяг виробництва прийнято вважати обсяг виробленої товарної продукції. Від величини цього показника в значній мірі залежить рівень всіх інших, що характеризують діяльність підприємства (прибуток, продуктивність праці і т.д), тому аналізуючи показники діяльності підприємства, необхідно розглядати їх у тісному взаємозв'язку.

За аналізований період обсяг виробництва товарної продукції мав стрибкоподібний характер. Так, в 2019 році даний показник зменшився на 47,6%, що склало 1233 тис. грн. В 2020 році порівняно з 2019 роком обсяг виробництва збільшився на 38,38% і дорівнював 1882 тис. гривень. В 2021 році порівняно з 2020 роком обсяг випуску продукції збільшився на 22,48 % і становив 2305 тис. гривень, (це найбільший обсяг виробництва за весь аналізований період,) а в 2022 році обсяг

виробництва зменшився на 13,54% порівняно з базовим 2018 роком і на 2,73% порівняно з минулим 2021 роком і склав 2242 тис. грн. Ріст даного показника в 2020-2021 роках відбувся за рахунок освоєння нового виду продукції – виготовлення офісних стільців. Також підприємство надавало послуги населенню по складанню і ремонту меблевого інвентаря. Падіння обсягів виробництва в 2022 році пояснюється, в основному, впливом макро- чинників. Оскільки обсяги виробництва продукції визначаються, в основному, купівельною спроможністю населення, то у зв'язку з фінансовою, політичною та економічною нестабільністю і виникла така диспропорція у обсязі виробництва продукції.

Витрати на 1 грн. товарної продукції — це узагальнений показник собівартості продукції. У показнику витрати на 1 грн. товарної продукції, концентруються всі поточні витрати виробництва, викликані виробленням і реалізацією всієї товарної продукції - основної і неосновної, порівнянної і непорівнянної. Різниця між 1 грн. товарної продукції і витратами на неї показує величину прибутку, отриману підприємством з кожної гривні товарної продукції. Рівень цих витрат відбиває також рівень організації виробництва.

Аналізуючи витрати на 1 грн товарної продукції бачимо, що протягом 2018- 2022 років їх величина зростає. Це явище є негативним для підприємства і пов'язане насамперед з збільшенням вартості закупівельних матеріалів, витрат на паливо та електроенергію, витрат на оплату праці та транспортних витрат.

Знизити даний показник можна за рахунок підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення організації виробництва і праці, зміни структури і обсягу продукції, тобто переорієнтації її на випуск нових конкурентоздатних товарів.

Показник продуктивності праці характеризує якісну сторону використання трудових ресурсів на підприємстві. Як бачимо динаміка продуктивності праці є нестабільною. Продуктивність праці на даному підприємстві обчислюється в вартісних показниках і найбільшою мірою залежить від обсягів виробництва. Падіння продуктивності праці в 2019 році порівняно з 2018 роком з 3,182 до 2,365

тис. грн/особу зумовлене зменшенням обсягу випуску продукції. Темп росту становив 74,32%. З 2020 року по 2021 рік на підприємстві спостерігається тенденція до росту продуктивності праці. В 2020 році продуктивність праці дорівнювала 3,705 тис. грн/особу, в 2021 році – 5,705 тис. грн./особу Темп росту в ці роки відповідно склав 116,44 %, 179,29% порівняно з базовим 2018 роком. В 2022 продуктивність праці зменшилась на 16,6% порівняно з минулим 2021 роком. Ріст даного показника в 2020-2021 роках пояснюється збільшенням обсягів виробництва та скороченням чисельності працюючих на підприємстві.

Обсяг реалізованої продукції характеризує величину попиту на продукцію підприємства. В 2019 році реалізація товарної продукції порівняно з 2018 роком зменшилась з 1496 тис. грн. до 1221 тис. грн. Темп приросту склав 18,4 %. В 2020 році бачимо зменшення обсягу реалізованої продукції до 1960 тис. грн. (на 31,02% порівняно з базовим 2018 роком.), що пояснюється значним ростом товарної продукції і її реалізації по високих цінах, а також в великій мірі наданням послуг. В 2021 році бачимо збільшення обсягу реалізованої продукції на 33,62% порівняно з минулим 2020 роком. Також в цьому році підприємство надавало послуги у вигляді ремонтних робіт. В 2022 році спостерігається тенденція зменшення реалізації товарної продукції до 1379 тис. грн. Темп приросту в цей рік відповідно становив 7,82% порівняно з базовим 2018 роком.

Показник, який характеризує ефективність діяльності будь-якого підприємства є прибуток. Аналізуючи показник чистого прибутку на ТОВ «2КОМБЕЛ» можна стверджувати, що його величина протягом 2018-2021 років мала тенденцію до зростання, проте ситуація дещо змінилася у 2022 році. Так у 2022 році його величина зменшилася на 56,9 % у порівнянні з 2021 роком. На це вплинуло зменшення обсягу реалізованої продукції та різке зростання собівартості виготовлення. Основне виробництво – це виробництво меблевої продукції, собівартість даної продукції дуже висока, а реалізаційні ціни часто нижчі від ринкових. У зв'язку із ростом цін на паливо мастильні матеріали на

основний матеріал та оббивочний матеріал, а також на енергоносії, значно виросли витрати від основної діяльності.

Показник фондівіддачі характеризує випуск товарної продукції на середньорічну вартість основних фондів. На підприємстві, в основному, 7 мільйонів основних засобів. Випуск товарної продукції є надзвичайно низький для такої кількості основних фондів, так як підприємство сьогодні працює в 10 разів менше від проектної потужності. В 2019 році в порівнянні з 2018 роком падіння фондівіддачі з 0,37 до 0,19 тис. грн/тис. грн. (на 19,2%) пояснюється зменшенням товарного випуску в 2019 році. В 2020 році ріст фондівіддачі на 2,13% в порівнянні з базовим 2019 роком пояснюється ростом товарного випуску в цьому році. Починаючи з 2021 року бачимо зменшення фондівіддачі на 8,51% і на 25,53% відповідно в 2021 і 2022 роках до базового 2019 року.

На основі проведеного вище аналізу динаміки основних техніко-економічних показників можна зробити висновок, що стан підприємства є задовільним. Підприємство працює прибутково, проте величина прибутку зменшується. Особливо погіршився стан підприємства у 2022 році, що зв'язано з погіршенням фінансово-економічного стану як держави, так і підприємства в цілому.

Тому ТОВ «2КОМБЕЛ» необхідно вживати термінові заходи як щодо збільшення обсягів виробництва, так і зменшення собівартості реалізованих послуг для підвищення прибутку і продуктивності праці працівників.

2.3 Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку

Вивчення основних конкурентів і їх ролі на регіональному ринку виробництва і реалізації меблів в Івано-Франківській області було проведено в рамках загальної системи збору та обробки інформації, отриманої за допомогою

аналізу оглядів в місцевій періодичній пресі, інтернет-ресурсах та опитуванні покупців, а також в результаті спостереження.

Проаналізуємо конкурентне середовища ринку меблів в даному регіоні. Так, для ТОВ «2КОМБЕЛ» основними конкурентами є такі меблеві фірми як «МебЛен», «FRANKOF», меблева фабрика «MiroMark», та «LenSi». У табл. 2.7 приведена якісна характеристика основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ».

Таблиця 2.7 – Характеристика основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ»

Підприємства конкуренти	Короткий опис	Конкуренти		Сила конкурентів		
		Прямі	Опосередковані	Підтримка	Частка ринку	Висновок
«2КОМБЕЛ»	Виробництво і реалізація меблів у власних салонах меблів					
«МебЛен»	Виробництво і реалізація меблів		✓	на рівні	нижче	слабкий
«LenSi»	Виробництво і реалізація меблів		✓	ні	нижче	слабкий
«MiroMark»	Виробництво і реалізація меблів	✓		вище	вище	сильний
«FRANKOF»	Виробництво і реалізація вбудованих меблів на замовлення	✓		на рівні	вище	сильний

Таким чином, з табл. 2.7 видно, що досліджуване підприємство «2КОМБЕЛ» здійснює виробництво та реалізацію меблів у власних салонах меблів, що є вагомою перевагою перед конкурентами.

Основними прямими конкурентами є:

1) Меблева фабрика «MiroMark» - виробництво і реалізація меблів у м. Калуш та реалізація через мережу магазинів в Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Чернівецькій, Рівненській та Хмельницькій областях України. Сила конкурента по відношенню до ТОВ «2КОМБЕЛ»: підтримка - вища, частка ринку - вища, сильний конкурент.

2) «FRANKOF» - виробництво і реалізація вбудованих меблів на замовлення в містах Чернівці, Львів, Луцьк, Івано-Франківськ та інших. Сила конкурента по відношенню до ТОВ «2КОМБЕЛ»: підтримка - на рівні, частка ринку - нижче, слабкий конкурент.

Основні непрямі конкуренти:

1) «МебЛен» - виробництво і реалізація меблів. Сила конкурента по відношенню до ТОВ «2КОМБЕЛ»: підтримка - на рівні, частка ринку - нижче, слабкий конкурент.

2) «LenSi» - виробництво та реалізація меблів. Сила конкурента по відношенню до ТОВ «2КОМБЕЛ»: підтримка - відсутня, частка ринку - нижча, слабкий конкурент.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності виробників меблевої продукції на основі двох основних показників, що визначають положення підприємства на ринку - частки ринку і темпу приросту ринкової частки. Результати зведемо в таблицю 2.8.

Враховуючи частку ринку виробників меблів на ринку, можна зробити висновок, що обсяг ринку збуту ТОВ «2КОМБЕЛ» за 2020-2022 рр збільшився на 16,1%. Але, збільшується частка ринку і у найближчих конкурентів – МФ «MiroMark» на 14,4% та ТОВ «FRANKOF» на 17,9%.

Таблиця 2.8 – Характеристика ринкового положення ТОВ «2КОМБЕЛ» і його основних конкурентів

	Частка ринку %			Темп зміни ринкової частки %
	2020	2021	2022	
«2КОМБЕЛ»	8,7	9,2	10,1	16,1
«МебЛен»	5,2	5,5	5,4	3,8
«LenSi»	2,6	2,7	2,4	-7,7
«MiroMark»	18,7	20,6	21,4	14,4
«FRANKOF»	12,8	13,5	15,1	17,9
Інші	47,6	49,4	47,2	-0,8

На рисунках 2.4-2.7. графічно продемонстровано динаміка частки ринку

основних виробників меблів у Івано-Франківській області за 2020-2022 роки.

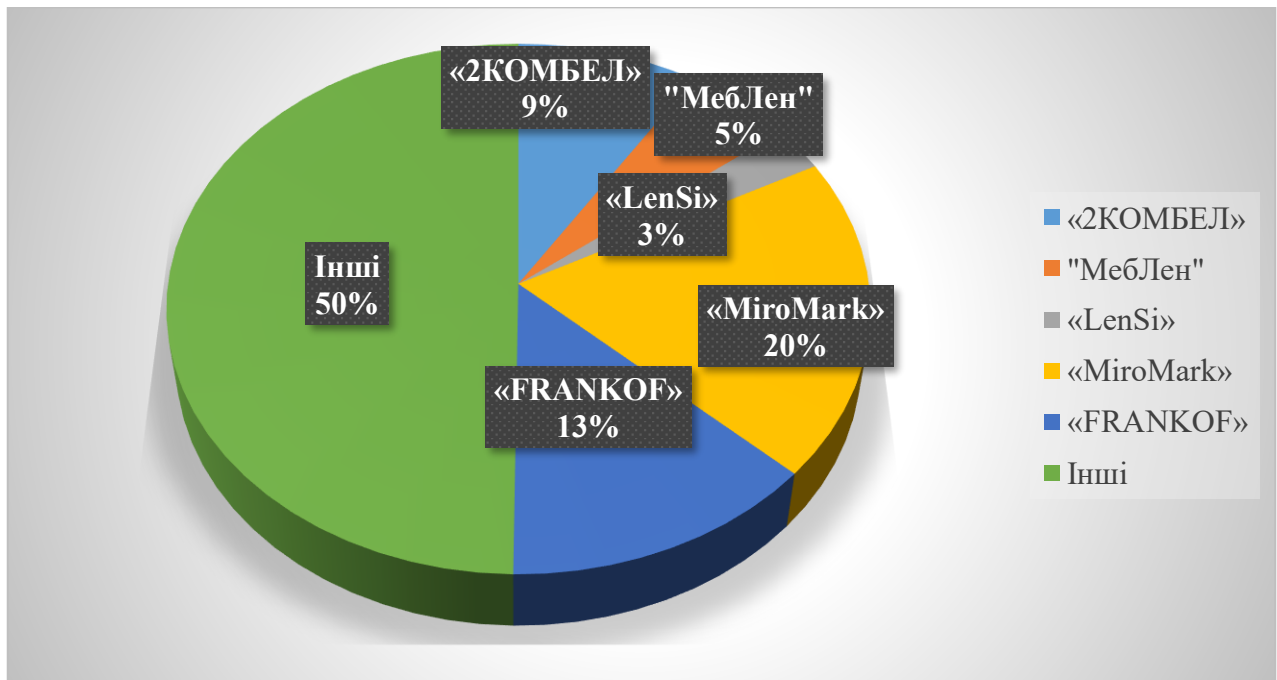


Рисунок 2.4. - Динаміка частки ринку основних виробників меблів у Івано-Франківській області в 2020 році

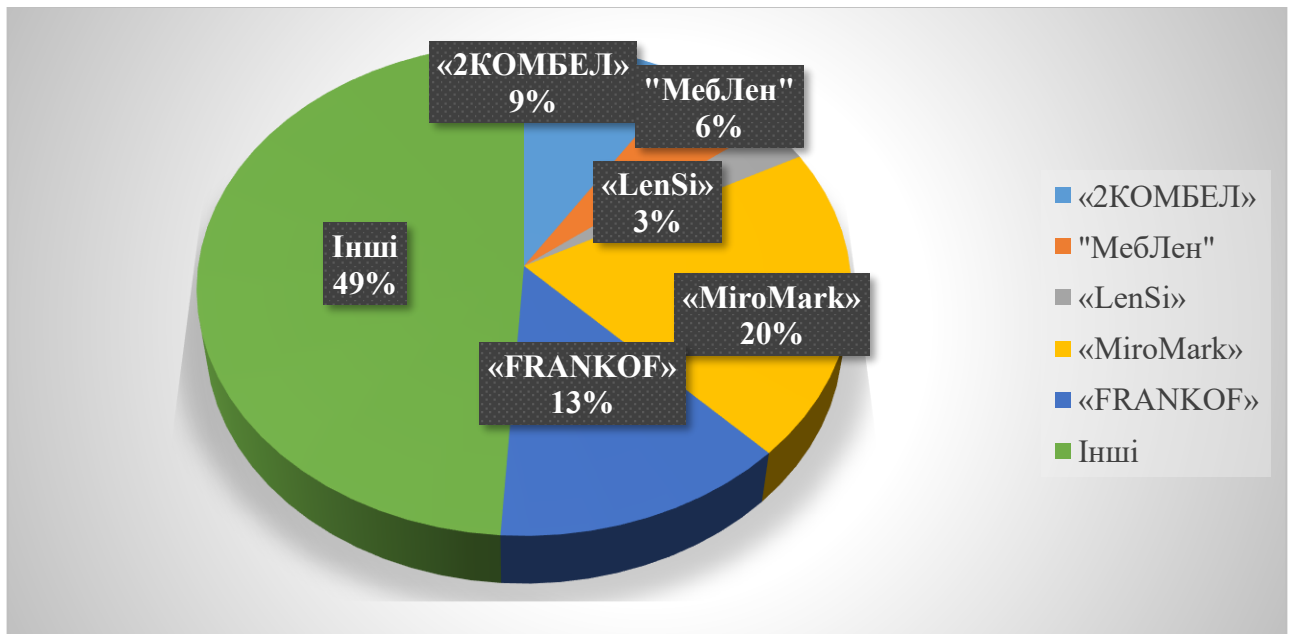


Рисунок 2.5. - Динаміка частки ринку основних виробників меблів у Івано-Франківській області в 2021 році

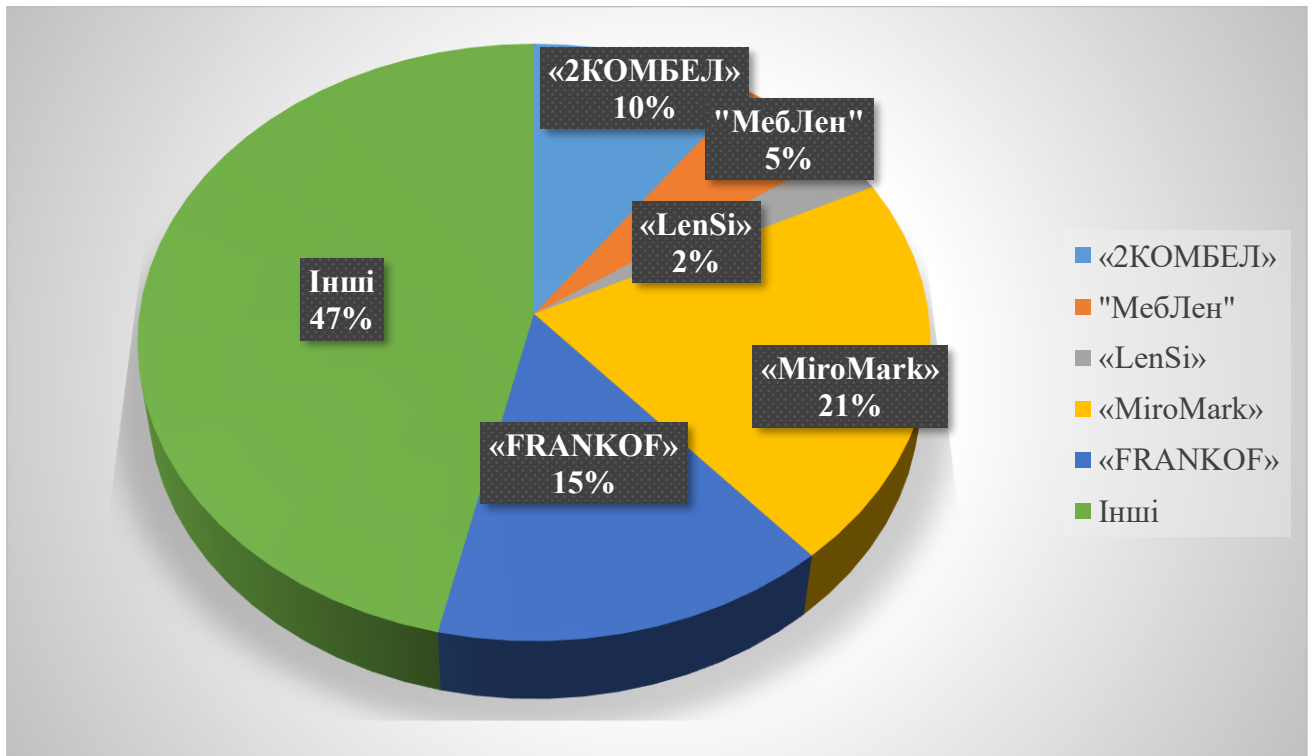


Рисунок 2.6. - Динаміка частки ринку основних виробників меблів у Івано-Франківській області в 2022 році

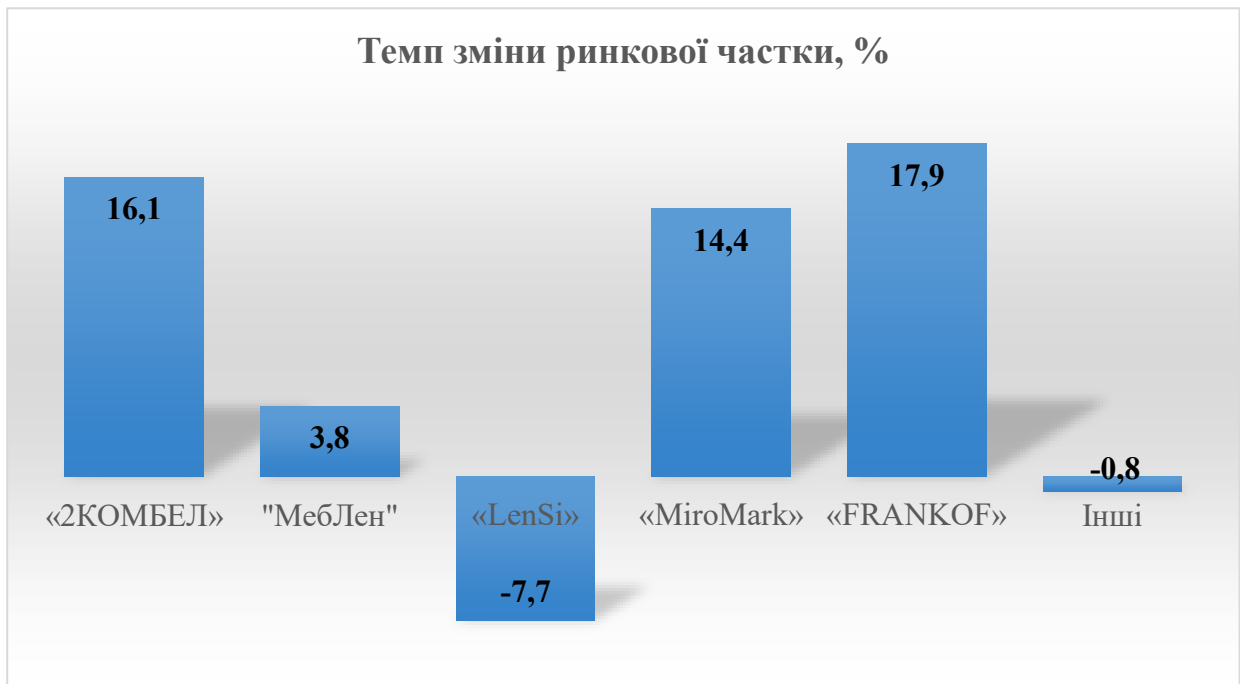


Рисунок 2.7 – Темпи зміни ринкової частки в 2022 році в порівнянні з базовим 2020 роком

Конкурентна карта ринку для визначення статусу фірм приведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Конкурентна карта ринку для визначення статусу досліджуваних фірм

Темпи приросту ринкової частки	Частка ринку, %			
	Лідери регіонального ринку (частка ринку більше 40%)	Організації з сильною конкурентною позицією (доля ринку 15-40 %)	Організації зі слабкою конкурентною позицією (від 15 до 5%)	Аутсайтери ринку (доля ринку менше 5%)
Фірми зі швидко прогресуючою конкурентною позицією (більше 10%)	-	«MiroMark», «FRANKOF»	-	-
Фірми з прогресуючою конкурентною позицією (Т від 10 до 5% включно)	-		«2КОМБЕЛ»	-
Фірми з регресуючою конкурентною позицією (від -5 до 5% включно)	-	-	«МебЛен»	-
Фірми зі швидко регресуючою конкурентною позицією (від -5 до 5% включно)	-	-	-	«LenSi»

Таким чином, з табл. 2.9 видно на ринку меблів Івано-Франківська відсутні явні лідери, у яких доля ринку перевищує 40%. Сильні конкурентні позиції (при частці ринку від 40 до 15%) мають меблева компанія «MiroMark» та «FRANKOF». У ТОВ «2КОМБЕЛ», згідно дослідження, слабка конкурентна позиція (при частці ринку від 10,1 %). Аутсайдером ринку меблів (при частці ринку менше 5%) є ТОВ «LenSi».

Матриця відповідності основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця відповідності основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ»

Сила конкурентів	Прямі конкуренти	Непрямі конкуренти
Сильні	Меблева компанія «MiroMark» - загроза для бізнесу. Необхідні наступальні стратегії захисту поточних клієнтів: впровадження інновацій, цінові знижки, здешевлення товарів	ТОВ «FRANKOF» Необхідні оборонні стратегії захисту поточних клієнтів: посилення контролю за постачальниками і збутом меблів
Слабкі	ТОВ «МебЛен» - джерела росту для бізнесу Необхідні програми, спрямовані на залучення клієнтів цих компаній: організація заходів з метою ознайомлення клієнтів з продукцією меблевого виробництва	ТОВ «LenSi» – не загрожує бізнесу, але дії підприємства необхідно моніторити

Таким чином, в результаті аналізу основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ» на ринку виробництва меблів в Івано-Франківській області можна зробити наступні висновки:

- 1) Меблева компанія «MiroMark» та ТОВ «FRANKOF» - загроза для бізнесу ТОВ «2КОМБЕЛ». Необхідні наступальні стратегії захисту поточних клієнтів: впровадження інновацій, цінові знижки, здешевлення товару.
- 2) ТОВ «LenSi» - не становить загрози для бізнесу, але дії даного підприємства необхідно постійно моніторити, тобто здійснювати систематичний нагляд за розвитком бізнесу.

2.4 Дослідження п'яти конкурентних сил за моделлю М. Портера

Наступним етапом дослідження конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ» проведемо аналіз 5 конкурентних сил за моделлю М. Портера та оцінимо рівень загроз п'яти сил конкуренції:

- небезпека появи товарів – замінників;
- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція;
- загроза вторгнення нових учасників;
- ринкова влада покупців;

- ринкова влада постачальників;

Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою:

1 бал - низький рівень;

2 бали - середній рівень;

3 бали - високий рівень. Результати аналізу зведемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка рівня загроз п'яти сил конкуренції за М.Портером

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Небезпека поява товарів заміників				
Товари-замінники	Товари, які здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість»	існують	існують, але тільки вийшли на ринок та їх частка незначна	Не існують
Сумарний бал		3		
1 бал		Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція				
Кількість підприємств	Велика кількість підприємств з виробництва меблів веде до втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців (1-3)
		3		
Темп росту ринку	Зниження темпів росту ринку веде до переділу ринку	Зниження обсягу ринку	Зростаючий	Високий
			2	
Рівень диференціації продукції меблевого виробництва на ринку	Чим нижча диференціація продукту, чим вища стандартизація продукту – тим вище ризик переключення споживача між різними підприємствами	Підприємства пропонують стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими ознаками, але відрізняється за додатковими перевагами	Меблі значно відрізняються між собою
			2	
Обмеження в підвищенні ціни	Чим менше можливостей підвищення ціни, тим вище ризик втрати прибутку при постійному рості витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в	Є можливість до підвищення ціни тільки в межах покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття росту витрат і підвищення прибутку

		підвищенні ціни		
			2	
Сумарний бал		9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9 -12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
Загроза вторгнення нових учасників				
Економія на масштабі	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво 1 одиниці продукції	відсутні	існують тільки у декількох гравців ринку	значна
			2	
Сила торгових марок	Чим сильніші торгові марки, тим складніший вхід на ринок	Учасники ринку до 30%	Учасники ринку близько 50%	Учасники ринку близько 80% та більше
		3		
Потреба в капіталі	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше вийти в галузь новим учасникам	низький (окупається за 1-3 місяця роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупається більше ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		3		
Політика уряду	Лімітований вхід в галузь шляхом ліцензування регулювання цін	немає обмежувальних державних актів	державна регулює діяльність галузі на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь
		3		
Сумарний бал		12		
8 балів		Низький рівень загрози входу нових учасників		
9-16 балів		Середній рівень загрози входу нових учасників		
17-24 бали		Високий рівень загрози входу нових учасників		
Ринкова влада покупців				
Чутливість до ціни	Висока ймовірність того, що покупець купе товар за більш низькою ціною	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю	Породжує прихований попит, який може бути задоволений конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
			2	
Сумарний бал		4		

4 бали		Низький рівень загрози незадоволення клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози незадоволення клієнтів		
9 -12 балів		Високий рівень загрози незадоволення клієнтів		
Ринкова влада постачальників				
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	середня кількість постачальників	широкий вибір постачальників
				1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість обсягів ресурсів постачальників веде до росту цін		Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
				1
Витрати переключення на альтернативних постачальників	Чим вище витрати переключення тим вище загроза до росту цін	високі витрати на переключення на інших постачальників	середні витрати на переключення на інших постачальників	низькі витрати на переключення на інших постачальників
				1
Підприємство не є пріоритетним для постачальників	Чим нижче пріоритетність для постачальника, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність для постачальника	середня пріоритетність для постачальника	висока пріоритетність для постачальника
				1
Сумарний бал		4		
4 бали		Низький рівень загрози впливу постачальників		

Результати оцінки рівня загроз по моделі п'яти сил конкуренції М. Портера зведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Підсумкова таблиця результатів оцінки рівня загроз за моделлю 5 конкурентних сил М. Портера

Параметр оцінки	Значення	Опис
Загроза появи товарів- замінників	Високий рівень загрози	Товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність. Поки підприємство не підвищить якість продукції - матиме місце невисокий прибуток
Рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень загрози	Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість
Загроза вторгнення нових учасників на ринок	Середній рівень загрози	Ризик входу нових учасників в ринок меблевого виробництва - середній. Нові підприємства по виробництву меблів можуть з'явитися через низькі бар'єри входу. Однак високий рівень інвестицій ускладнює вхід на ринок новим учасникам

Ринкова влада покупців	Низький рівень загрози	Покупці досліджуваного підприємства є найменш впливовими на ринку
Ринкова влада постачальників	Низький рівень загрози	Стабільність з боку постачальників

На підставі зведеної таблиці результатів оцінки рівня загроз по моделі п'яти конкурентних сил М. Портера можна зробити наступні висновки для ТОВ «2КОМБЕЛ»:

1) високий рівень загрози конкуренції доводиться на наступні параметри:

- небезпека появи товарів - замінників - в умовах зростання витрат виробництва і сировини товари - замінники впливають на встановлення граничної ціни, що веде до зниження рентабельності і прибутку;

- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція - залучення якомога більше покупців, прагнення поліпшити якість товару, знизити ціну, ефективно його прорекламувати веде до збільшення витрат, і як наслідок зниження прибутковості;

2) середній рівень загрози конкуренції зводиться до можливості вторгнення нових учасників на ринок - політика уряду фактично не регулює і не лімітує вторгнення нових учасників на меблевий ринок. Ліцензування відсутнє, так само як і нормативно-правові акти, що виключають недобросовісну конкуренцію. Однак, величина необхідних інвестицій для забезпечення успішного входу на ринок, досить велика тому капітал необхідний не тільки на засоби виробництва, а й на кредитування споживачів, створення матеріально-виробничих запасів і компенсацію витрат, пов'язаних з організацією нового підприємства.

3) низький рівень загрози конкуренції доводиться на наступні параметри оцінки:

- ринкова влада покупців - продукція меблевого виробництва ТОВ «2КОМБЕЛ» націлена на покупця із середнім достатком, також ця продукція не

відноситься до категорії продукції, що купується у великих масштабах і часто, отже, покупці найменш впливова група на ринку;

- ринкова влада постачальників - довгострокові економічні зв'язки з постачальниками забезпечили двосторонню стабільність відносин.

Проте, достовірність оцінки конкурентоспроможності по моделі п'яти конкурентних сил М. Портера в значній мірі залежить від суб'єктивної думки отриманої при опитуванні покупців, працівників, а також в результаті спостереження і аналізу інформації офіційних сайтів підприємств. При цьому, до переваг методу слід віднести простоту, низький рівень витрат, можливість швидкої оцінки конкурентоспроможності на якісному рівні.

2.5 Дослідження конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва за критеріями

З метою проведення аналізу конкурентоспроможності продукції меблевого виробництва ТОВ «2КОМБЕЛ» в порівнянні з прямими і непрямими конкурентами скористаємося методом «Багатокутника конкурентоспроможності».

Визначивши ключові критерії продукції досліджуваного підприємства, які впливають на прихильність і задоволеність покупців, прибуток від продажу і привабливість продукції меблевого виробництва ТОВ «2КОМБЕЛ» і оцінивши критерії конкурентоспроможності по 10 бальній шкалі, шляхом опитування покупців, а також в результаті спостереження, де 1 бал - найнижча оцінка, а 10 - найвищий бал зведемо результати аналізу в табл. 2.13 і побудуємо пелюсткову діаграму «Багатокутник конкурентоспроможності» (рис. 2.8).

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності продукції меблевого виробництва ТОВ «2КОМБЕЛ» і продукції основних конкурентів

Критерії конкурентоспроможності	«2КОМБЕЛ»	«МебЛен»	«LenSi»	«MiroMark»	«FRANKOF»
Асортимент	6	5	3	8	4
Ціна	5	6	3	8	7
Зовнішній вигляд	6	5	2	7	7
Знання бренду	5	2	1	9	9
Якість персоналу	5	5	5	5	5
Рекламна активність	3	2	1	10	6
Загальний бал	30	25	15	47	38

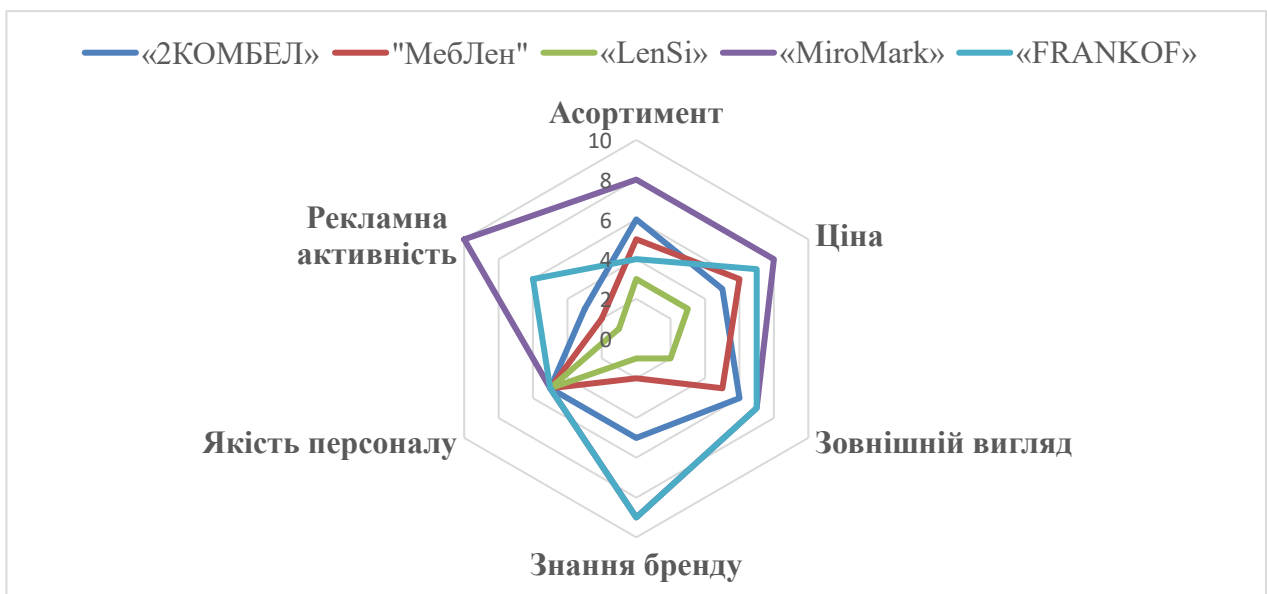


Рисунок 2.8 - Багатокутник конкурентоспроможності меблевої продукції

Далі проаналізуємо політику позиціонування меблів ТОВ «2КОМБЕЛ» на українському ринку. Для цього побудуємо карту позиціонування існуючої на ринку продукції. На рисунку 2.9 представлено позиціонування продукції лідерів ринку меблів в Івано-Франківській області.

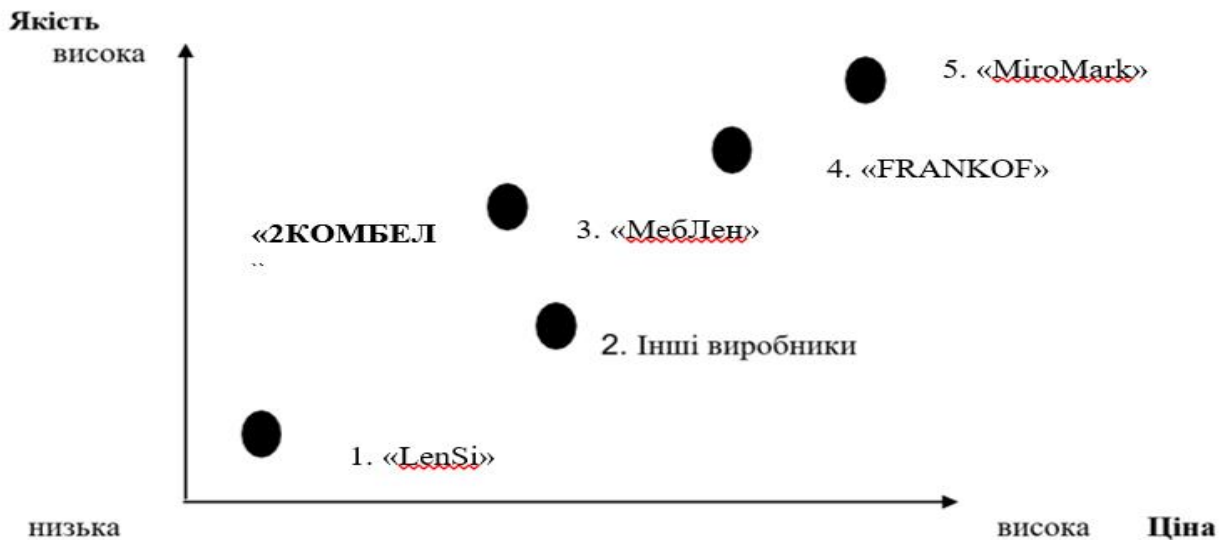


Рисунок 2.9 – Позиціонування товарів лідерів ринку меблів в Івано-Франківській області

З рисунка 2.9 випливає, що меблева продукція сконцентрована по всіх областях якості: низька, середня, висока. Відповідно конкуренти є і в кожному ціновому рівні: від низької ціни до високої. Показники відповідають різним характеристикам якостей при різній ціні. З самого низу знаходиться ТОВ «LenSi», у якому низька ціна і низька якість продукції, на другому місці знаходяться інші виробники меблів, далі ТОВ «МебЛен» та ТОВ «2КОМБЕЛ», передостаннім розміщене підприємство «FRANKOF». Високу ціну та високі характеристики якості має ТОВ «MiroMark».

Виявимо споживчі уподобання при виборі продукції, які продемонстровані на рисунку 2.10.

З рисунка 2.10 робимо висновок, що існують яскраво виражені ділянки споживчих уподобань:

- 1) висока ціна – високі смакові якості;
- 2) середня ціна – середні смакові якості;
- 3) низька ціна – низькі смакові якості.

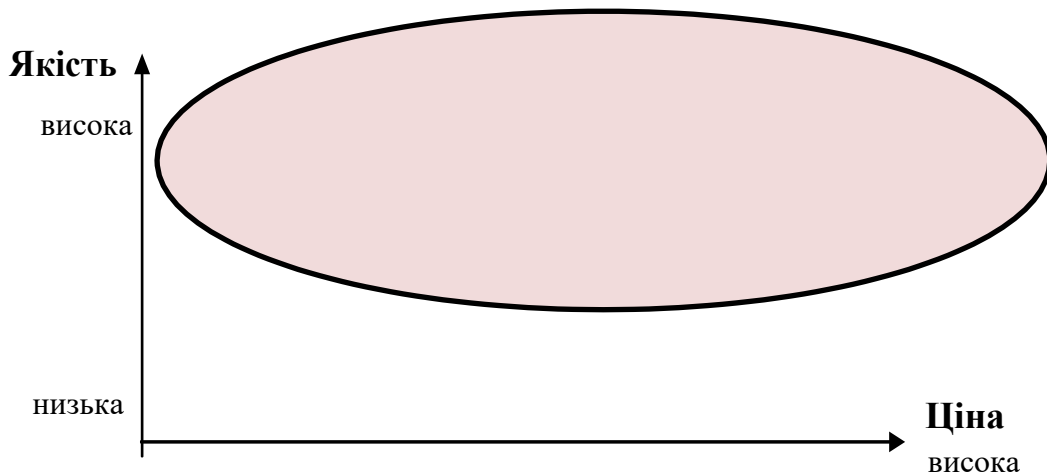


Рисунок 2.10 – Позиціонування потреб споживачів

Для формування висновків щодо позиціонування меблів на ринку м. Івано-Франківськ та місця продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» на ньому зобразимо зведену схему, тобто поєднаємо потреби споживачів та сегменти позиціонування товарів конкурентів. Отримаємо ситуацію, яка графічно проілюстрована на рисунку 2.11.

Продукція ТОВ «2КОМБЕЛ» на рисунку 2.11 зображена зірочкою. Робимо висновок, що продукція даного підприємства при середньому рівні ціни має високу якість. Найближчим конкурентом за вказаними параметрами є меблі ТОВ «МебЛен». Інші виробники знаходяться в інших сегментах ринку. Позиціонування меблів «2КОМБЕЛ» дозволяє йому встановити власне місце на цільовому ринку і впроваджувати комплекс властивостей, якими повинна відзначатися їхня продукція.

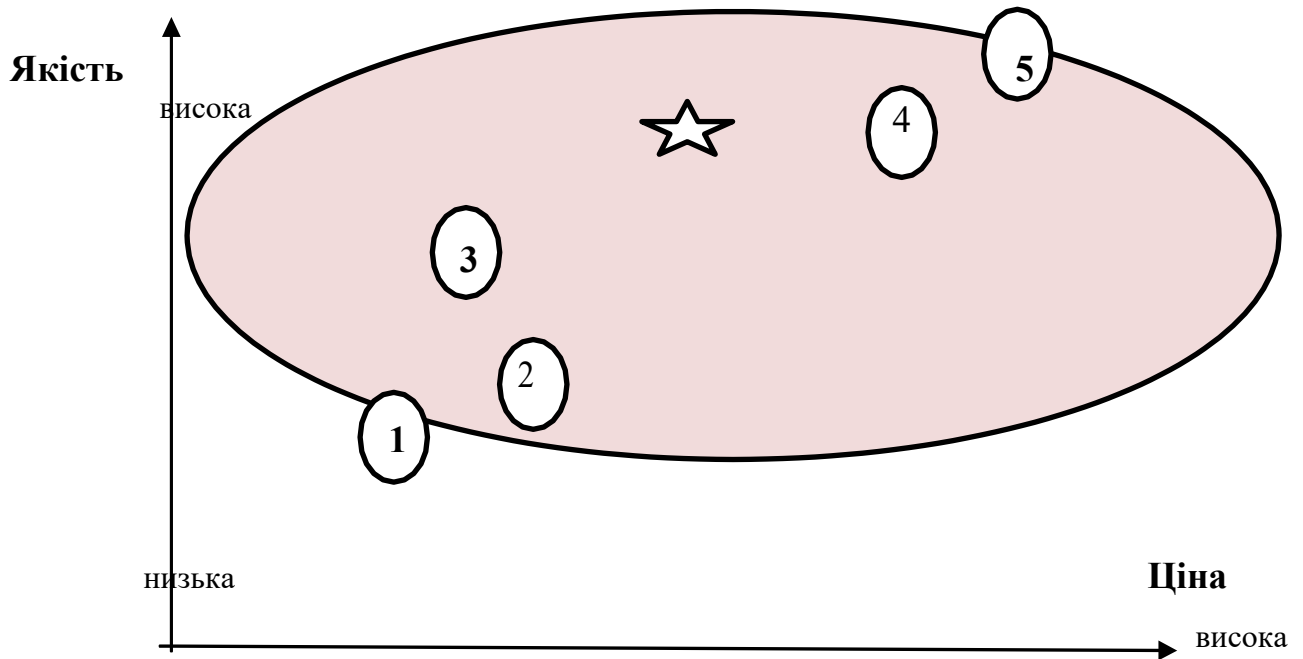


Рисунок 2.11 – Позиціонування меблів на ринку м. Івано-Франківськ та місце продукції ТОВ «2КОМБЕЛ»

Цільовий ринок ТОВ «2КОМБЕЛ» складається з покупців, що відрізняються віком, освітою, способом життя, рівнем прибутків і т. д. Виконаємо сегментування ринку збуту даного підприємства. Проведемо за трьома напрямками (змінними):

- за віком (демографічна ознака);
- за рівнем доходу (соціально-економічна ознака);
- за місцем проживання (географічна ознака).

Для проведення сегментування ринку ТОВ «2КОМБЕЛ» та виявлення його цільової аудиторії товару визначимо шкалу виміру для кожної наведеної вище змінної. У процесі масштабування кожній змінній були привласнені такі числові значення:

1. Вік:

- від 13 до 17;
- 18 – 35;
- 36 – 45;

- 46 – 50;
- 50 і вище.

2. Рівень доходу:

- низький – до 1000 грн.;
- нижче середнього – 1000-2500 грн.;
- середній – 2500-6000 грн.;
- вище середнього – 6000–10000 грн.;
- високий – 10000– 25000 грн.;
- дуже високий – більше 25000 грн.

Завдяки широкому асортименту продукції така класифікація є цільовою. Продукція ТОВ «2КОМБЕЛ» підходить споживачам з будь-яким рівнем доходів.

1. Тип населеного пункту: обласні центри (Львів, Луцьк, Івано-Франківськ, Рівне, Чернівці, Хмельницький і т.п.), міста (Калуш, Долина, Коломия, Рогатин, Надвірна та інші), селища міського типу, селища, села. Саме такі типи населених пунктів розглядаються ТОВ «2КОМБЕЛ», тому що мають значну кількість населення для реалізації продукції.

Результати сегментування ринку для ТОВ «2КОМБЕЛ» представлено на рисунку 2.12.

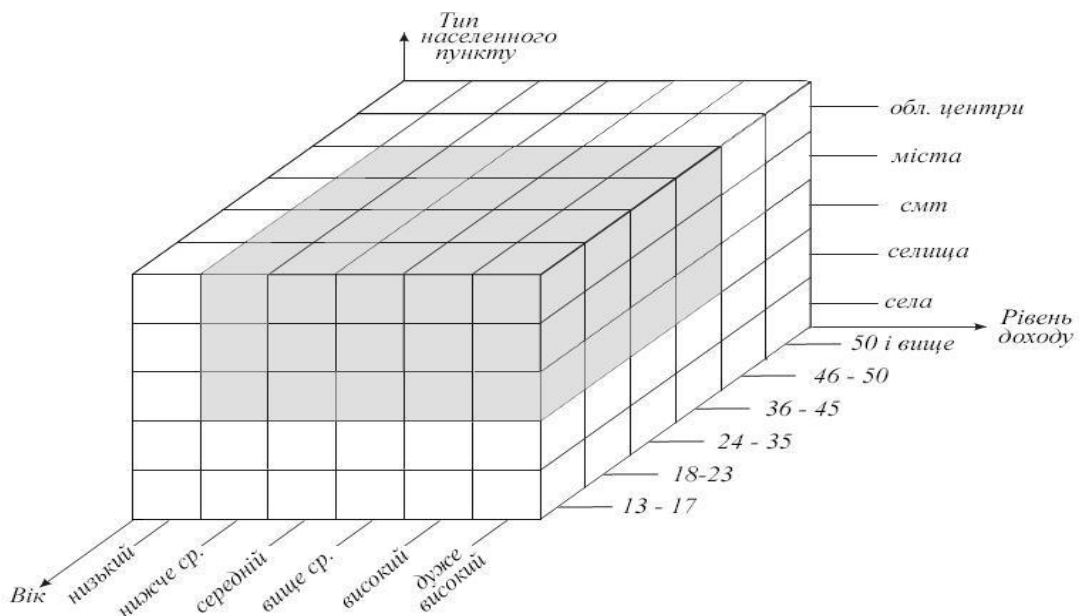


Рисунок 2.12 – Результати сегментування ринку для ТОВ «2КОМБЕЛ»

У результаті сегментування цільового ринку за зазначеними змінними для ТОВ «2КОМБЕЛ» можна виділити два основних сегмента споживачів:

- цільовим ядром споживачів є покупці віком 36-45 років з середнім рівнем доходу, що мешкають у невеликих містах;
- покупці віком 45-50 років з високим рівнем доходу, що мешкають в м. Івано-Франківськ.

Наявність цільової аудиторії дозволяє ТОВ «2КОМБЕЛ» сконцентруватися на визначеному сегменті споживачів ринку і створити для них ідеальний вид продукції та продавати її в потрібному їм місці з оптимальною комунікацією. Цільова аудиторія визначає межі цільового ринку ТОВ «2КОМБЕЛ».

Привертає увагу той факт, що цільова аудиторія ТОВ «2КОМБЕЛ» має достатньо великий розмір. Обсяг цільової аудиторії дозволяє оцінити потенційну ємність ринку і розміри продажів та зробити позитивні висновки про прибутковість бізнесу в майбутньому, про окупність рекламних інвестицій і довгострокове зростання ТОВ «2КОМБЕЛ».

2.6 SWOT-аналізу діяльності меблевого підприємства

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «2КОМБЕЛ» шляхом дослідження сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Результати аналізу представлені в табл. 2.14. Таким чином, табл. 2.14 наочно показує конкурентні переваги ТОВ «2КОМБЕЛ» і недоліки, що вимагають пильної уваги.

На підставі SWOT аналізу діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» складемо матрицю загроз в розрізі ймовірності реалізації загроз і наслідків для розвитку бізнесу (табл. 2.15).

Таблиця 2.14 – Матриця базового SWOT-аналізу діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ»

Сильні сторони	Можливості
<p>Персональна відповідальність кожного конкретного співробітника за ту чи іншу ділянку роботи, любов до своєї справи</p> <p>Налагоджена робота з клієнтами, потенційним клієнтам приділяється велика увага, висока якість обслуговування</p> <p>Наявність власної виробничої бази, що дає можливість виконати специфічні вимоги замовника</p> <p>Наявність магазинів по реалізації меблів, вироблених на власній виробничій базі</p> <p>Власний сайт в Інтернеті</p>	<p>Вихід на нові сегменти ринку</p> <p>Надання широкого спектру додаткових послуг (наприклад, установка і збірка меблів)</p> <p>Усвідомлення необхідності реклами для зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду</p> <p>Удосконалення технологій виробництва меблів</p> <p>Розширення виробництва</p> <p>Розширення асортименту меблів</p> <p>Зменшення витрат шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих матеріалів</p> <p>Розробка економ-програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Відсутність чіткої стратегії</p> <p>Недостатньо сформований імідж</p> <p>Менша в порівнянні з прямими конкурентами займана ринкова частка</p> <p>непередбачена можливість підвищення кваліфікації співробітників</p> <p>Недостатнє інвестування коштів в рекламні заходи</p>	<p>Поява товарів-замінників</p> <p>Поява нових учасників на ринку</p> <p>Спад в економіці в умовах війни</p> <p>Зростання темпів інфляції в умовах війни</p> <p>Скорочення витрат потенційних покупців на придбання меблів, як товарів не першої необхідності в умовах війни</p> <p>Високі ставки за кредитами</p> <p>Збільшення податкового тягаря</p>

Таблиця 2.15 – Матриця загроз у розрізі ймовірності реалізації загроз і наслідків для розвитку бізнесу ТОВ «2КОМБЕЛ»

Ймовірність реалізації загроз	Наслідки загроз		
	Руйнівні	Важкі	Легкі
Висока		<ol style="list-style-type: none"> Спад в економіці в умовах війни Ріст темпів інфляції в умовах війни Високі ставки по кредитам 	Тиск з боку товарів замінників

Середня	Скорочення витрат потенційних клієнтів на придбання меблів як товарів не першої необхідності в умовах війни	1. Можливість появи нових конкурентів 2. Збільшення податкового тягаря	
Низька			Вплив постачальників

Таким чином, найбільші побоювання викликає скорочення витрат потенційних покупців на придбання меблів, як товарів не першої необхідності в результаті спаду в економіці і зростання темпів інфляції в умовах війни.

Загроза вторгнення нових учасників на ринок може бути зменшена шляхом збільшення своєї частки ринку і розвитку бренду, що вимагає додаткового інвестування коштів в рекламні заходи.

На підставі SWOT аналізу діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» складемо матрицю можливостей в розрізі ймовірності використання можливостей та їх впливу на розвиток бізнесу (табл. 2.16). Таким чином, найбільш сприятливі можливості припадають на необхідність проведення рекламних заходів з метою зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду.

Сильний вплив можливостей доводиться на розширення асортименту меблів, проте ймовірність виконання - середня.

Таблиця 2.16 – Матриця можливостей у розрізі ймовірності використання можливостей і їх впливу на розвиток бізнесу ТОВ «2КОМБЕЛ»

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний	Помірний	Незначний
Висока	1) Усвідомлення необхідності реклами для зміцнення своїх позицій на ринку і пізнаваності бренду		1) Надання широкого спектру додаткових послуг (наприклад, установка і збірка меблів)
Середня	1) Розширення асортименту меблів	1) Вихід на нові сегменти ринку	

Низька	1) вдосконалення технологій виробництва меблів 2) Розширення виробництва 3) Руйнування і відхід конкурентів 4) Розробка економ- програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази	1) Зменшення витрат шляхом пошуку нових постачальників якісних і недорогих матеріалів	
--------	---	---	--

Значний вплив можливостей доводиться на вдосконалення технологій виробництва меблів, розширення виробництва і розробку економ-програм для покупців, чутливих до ціни і як наслідок розширення клієнтської бази, але ймовірність виконання цих можливостей низька через необхідність великих інвестиційних вкладень. Слід звернути увагу на нові сегменти ринку.

Для кращого розуміння стану ТОВ «2КОМБЕЛ» виконаємо PEST – аналіз. Для цього проаналізуємо зовнішні фактори, що впливають на діяльність виробника:

1) політика:

- недосконала і складна податкова система, що призводить до вимивання оборотних коштів підприємства;
- встановлення перешкод посередницької діяльності, що призводить до ускладнення збуту товарів, особливо за межами України;

2) економіка:

- агресія росії проти України, яка негативно впливає на всі економічні процеси, які відбувалися в країні;
- труднощі при довгостроковому плануванні у зв'язку з високим темпом інфляції;
- дефіцит зовнішніх інвестицій;
- нестабільність валюти;

3) соціальні умови:

- низька платоспроможність населення та її подальше падіння;

- старіння населення, що призводить до скорочення попиту на меблі;

4) технологія:

- моральне старіння обладнання у зв'язку з використанням більш досконалого обладнання за кордоном.

Фактори впливу далекого оточення ТОВ «2КОМБЕЛ» наведено в таблиці

2.17. Виходячи з даної таблиці видно, що головними загрозами є:

1. Старіння населення. Це призводить до скорочення цільової аудиторії ТОВ «2КОМБЕЛ».

2. Невеликий асортимент дерев'яних меблів.

3. Зростання числа конкурентів.

4. Зростання цінової конкуренції.

Можливості:

1. Високий рівень якості меблів.

2. Розширення видів матеріалів.

Таблиця 2.17 - Фактори впливу далекого оточення ТОВ «2КОМБЕЛ»

Фактори макросередовища	Вплив на ТОВ «2КОМБЕЛ»	Очікування споживачів під впливом фактору
Соціальні: Існує тенденція старіння населення. Залучення нової цільової аудиторії: дітей Відбулася зміна пріоритетів споживачів від цінових характеристик меблів до його екологічних якостей.	Старіння населення призводить до зменшення покупців меблів, тому що основна цільова аудиторія це молоді люди. Головна перевага це якості матеріалу, з якого виготовляються меблі та широкий асортимент продукції.	Виникає зростаюче очікування споживачів до появи нових видів продукції, до різноманітності матеріалів.
Технологічні: Загальна тенденція ринку-розвиток нових технологій, які дозволяють скоротити процес виробництва меблів.	Недолік-зростання числа фірм, що займаються виробництвом меблів. Меблі ТОВ «2КОМБЕЛ» Проходять всі стадії виробництва.	Головне очікування споживачів в тому, що меблі будуть мати гарні екологічні якості.
Економічні: Стабільність в країні, зміни в системі оподаткування, інфляція.	У зв'язку з кризою виникає цінова конкуренція.	Споживачі очікують, що ціна меблів залишиться на колишньому рівні, або буде рости не такими темпами, як на інші

		товари.
Політичні чинники: всі відносини на ринку меблів регулюються законодавством.	Вплив цього фактору відбився на скороченні місць продажів меблів.	Споживачі впевнені в тому, що меблі будуть виготовлені з екологічних матеріалів.

Таким чином, робимо висновок про хороші конкурентні позиції ТОВ «2КОМБЕЛ», але на ринку меблів Івано-Франківської області є виробники, які мають лідируючі позиції.

Висновки до розділу 2:

1. Аналізуючи структуру продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» можна стверджувати, що найбільшу частку в структурі продукції компанії у 2021 році займає виробництво кухонних гарнітурів, що складає 28%, на другому місці – виробництво шаф-купе та на третьому місці – інші меблі.

2. На основі проведеного аналізу динаміки основних техніко-економічних показників можна стверджувати, що стан підприємства є задовільним. Фірма є прибутковою, проте величина прибутку зменшується. Особливо погіршився стан підприємства у 2021 році, що зв'язано з погіршенням фінансово-економічного стану як держави, так і підприємства в цілому.

3. Встановлено, що на ринку меблів Івано-Франківської області відсутні явні лідери у яких доля ринку перевищує 40%. Сильні конкурентні позиції (при частці ринку від 40 до 15%) мають меблева компанія «MiroMark» та «FRANKOF». У ТОВ «2КОМБЕЛ», згідно дослідження, слабка конкурентна позиція (при частці ринку від 10,1 %). Аутсайдером ринку меблів (при частці ринку менше 5%) є ТОВ «LenSi».

4. В результаті аналізу основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ» на ринку виробництва меблів в Івано-Франківській області можна зробити наступні висновки:

- Меблева компанія «MiroMark» та ТОВ «FRANKOF» - загроза для

бізнесу ТОВ «2КОМБЕЛ». Необхідні наступальні стратегії захисту поточних клієнтів: впровадження інновацій, цінові знижки, здешевлення товару.

- ТОВ «LenSi» - не становить загрози для бізнесу, але дії даного підприємства необхідно постійно моніторити, тобто здійснювати систематичний нагляд за розвитком бізнесу.

5. Виявлено, що меблева продукція сконцентрована по всіх областях якості: низька, середня, висока. Відповідно конкуренти є і в кожному ціновому рівні: від низької ціни до високої. Показники відповідають різним характеристикам якостей при різній ціні. З самого низу знаходиться ТОВ «LenSi», у якому низька ціна і низька якість продукції, на другому місці знаходяться інші виробники меблів, далі ТОВ «МебЛен» та ТОВ «2КОМБЕЛ», передостаннім розміщене підприємство «FRANKOF». Високу ціну та високі характеристики якості має ТОВ «MiroMark» .

6. Продукція ТОВ «2КОМБЕЛ» при середньому рівні ціни має високу якість. Найближчим конкурентом за вказаними параметрами є меблі ТОВ «МебЛен». Інші виробники знаходяться в інших сегментах ринку. Позиціонування меблів «2КОМБЕЛ» дозволяє йому встановити власне місце на цільовому ринку і впроваджувати комплекс властивостей, якими повинна відзначатися їхня продукція.

7. У результаті сегментування цільового ринку для ТОВ «2КОМБЕЛ» виділено два основних сегмента споживачів:

- цільовим ядром споживачів є покупці віком 36-45 років з середнім рівнем доходу, що мешкають у невеликих містах;
- покупці віком 45-50 років з високим рівнем доходу, що мешкають в м. Івано-Франківськ.

8. Встановлено, що ТОВ «2КОМБЕЛ» має гарні конкурентні позиції, але на ринку меблів Івано-Франківської області є виробники, які мають лідируючі позиції.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОСМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

3.1 Пропозиції основних напрямів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевої промисловості

Український ринок меблів сьогодні ділять такі великі виробники й продавці, середні та малі, а також ін. Великі підприємства володіють конкурентними перевагами та вправно використовують свої ресурси, адже мають стійкі конкурентні позиції на вже сформованому ринку.

До основних факторів, що впливають на розвиток вітчизняного ринку меблів, слід віднести:

- структуру споживчих витрат (більше половини всіх витрат займають продовольчі товари, що суттєво обмежує розвиток непродовольчого сегмента);
- нестабільність попиту на меблі;
- пошук ринків збуту (бар'єрів для виходу на європейські ринки);
- динаміку цін на ресурси; показник стабільності в країні;
- розвиток продажів в Інтернет-магазинах;
- особливості державного регулювання (квоти, експортні норми);
- співвідношення ціни й якості асортименту;
- наявність фінансових і кредитних ресурсів, а також відсутність інвестицій.

Досліджуючи імпорт та експорт офісних меблів в Україні, важливо зазначити, що національні виробники співпрацюють із 50 країнами світу. Це свідчить, що вітчизняні виробники випускають конкурентоспроможну продукцію, яка користується попитом за кордоном.

Українська асоціація меблевиків (УАМ) співпрацює з українським урядом і розглядає питання стабілізації ринку меблів України (тобто утримання внутрішнього ринку від іноземних виробників), а саме:

- створення механізму стимулювання інвестицій у перспективні вітчизняні наукові дослідження;
- впровадження стратегічних напрямів подальшого використання вітчизняного обладнання, фурнітури та матеріалів для нівелювання залежності від імпорتنих товарів;
- встановлення високих ставок імпортного мита;
- скасування ПДВ на ввіз сировини та обладнання, що не виробляються в Україні;
- видача пільгових кредитів для експортно-орієнтованих компаній на рівні 5-7% річних;
- повна або часткова компенсація вітчизняним компаніям участі у закордонних виставках;
- зменшення кількості перевірок контролюючими органами.

Меблі є продуктом тривалого використання, тому його випуск характеризується рядом особливостей, а саме:

- складним виробничим циклом, вплив на який чинять технології;
- тривалим періодом виходу на ринок нових моделей;
- високими вимогами до якості;
- гарантійним і післягарантійним обслуговуванням;
- конкуренцією на ринку нових продуктів;
- тривалим періодом вибору та купівлі;
- моральним зносом товарів тривалого виробництва [5].

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності меблевого виробництва можна віднести:

- ❖ ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- ❖ обґрунтована рекламна політика;

- ❖ створення нової продукції;
- ❖ підвищення техніко-економічних і якісних характеристик продукції;
- ❖ виявлення і забезпечення переваг продукту порівняно з його замінниками;
- ❖ виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, які виробляються конкурентами, і використання одержаних результатів у діяльності фірми;
- ❖ модернізація обладнання;
- ❖ визначення можливих модифікацій продукту;
- ❖ всебічне зниження витрат;
- ❖ виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- ❖ вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
- ❖ пристосування продукції до роботи в різних умовах;
- ❖ диференціація продукції;
- ❖ посилення впливу на споживачів тощо.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у меблевому виробництві є: вдосконалення використання обладнання, матеріалів та енергії, а також організації процесу виробництва, покращення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу.

Загалом, важливо вміти виявити й використовувати конкурентні переваги, якими володіє підприємство.

Отже, можна зробити висновок, що український ринок меблів має багато перспектив для свого розвитку. Серед основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства меблевої промисловості можна виділити: технологічне оновлення виробництва; державний захист галузі,

зменшення обсягів дешевого імпорту; вдосконалення якості, дизайну, збільшення асортименту.

Для того, щоб підприємство ефективно функціонувало на ринку меблів, необхідно постійно розвиватися, прагнути бути найкращим у всьому. Очевидно, що конкурентоспроможність є результатом діяльності всіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування. Підтримка високої конкурентоспроможності підприємства означає, що всі його ресурси використовуються настільки продуктивно, що воно стає більш прибутковим, займає стабільне місце на ринку товарів і послуг та його продукція користується постійним попитом.

У процесі управління конкурентоспроможністю ТОВ «2КОМБЕЛ» повинна враховувати наступні аспекти:

- проводити систематичну роботу з дослідження ринку, аналізу можливостей і загроз;
- зіставляти власний потенціал і умови зовнішнього середовища з урахуванням динаміки для подальшого довгострокового планування;
- визначати сильні і слабкі сторони підприємства щодо конкурентів, вибір ринкових рішень з урахуванням можливої їх реакції;
- доступність ринкової інформації для всіх зацікавлених в ній осіб;
- забезпечення припливу необхідних ресурсів і робота з зовнішніми партнерами на ринкових принципах.

Розглянемо головні умови забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ». До них можна віднести:

- використання наукових методів управління за всіма напрямками діяльності;
- забезпечення стабільності та пропорційності розвитку техніки, технології, економічної складової і менеджменту;
- використання сучасних методик дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- забезпечення взаємозв'язків всіх функцій управління на підприємстві в будь-яких умовах;

- впровадження комплексу заходів і забезпечення конкурентоспроможності окремих об'єктів підприємства.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ» рекомендуємо застосовувати такі організаційні заходи:

- забезпечення першорядності продукції для підприємства;
- зміна рівня якості продукції і його технічно-експлуатаційних характеристик для забезпечення виконання вимог споживачів;

- формування переваг продукції підприємства в порівнянні з товарами-замінниками;

- визначення недоліків аналогічної продукції, яка виробляється конкурентами;

- дослідження заходів конкурентів по підвищенню якості аналогічної продукції;

- формування певної цінової стратегії з підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку в частині цін;

- формування і вивчення нових перспективних сфер застосування продукції підприємства;

- поділ продукції підприємства, яка формує стійкі переваги споживачів, що віддаються іншим видам товарів-субститутів;

- вивчення впливу на споживача конкурентних властивостей продукції через штучне обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення рекламних заходів

ТОВ «2КОМБЕЛ» необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових учасників ринку, що дозволить зберегти конкурентоспроможність, знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Зниження ціни навіть на 1%, дозволить збільшити продажі і призведе до розширення ринку. Також, рекомендуємо розглянути можливість розробки

економ-програм для покупців, чутливих до ціни.

Розглянемо деякі заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «2КОМБЕЛ» за тими критеріями, які, є виявлені згідно аналізу проведеному у другому розділі, нижче ніж у конкурентів:

1) Розширення асортименту товару - збільшення позицій однорідної продукції: виробництво нових видів, модифікація конфігурації вже освоєних виробів. Наприклад, асортиментна лінійка ТОВ «2КОМБЕЛ» не включає такий вид продукції як ліжка двоспальні з підйомним механізмом;

2) Формування іміджу дозволить привернути увагу цільової аудиторії та викликати інтерес;

3) Рекламна активність, дозволить закріпити ринкові позиції і освоїти нові ніші.

Для підвищення конкурентоспроможності фірми ТОВ «2КОМБЕЛ» управління діяльністю повинне будуватися на принципі мінімізації витрат виробництва при високій якості продукції (оптимальне співвідношення якості і ціни). Мінімізація витрат і, відповідно, утримання невисоких цін на ринку є актуальним, так як невисокі ціни -важлива конкурентна перевага серед основних конкурентів на ринку. Згідно аналізу ринку меблів Івано-Франківської області, ні один з обраних для аналізу виробників-конкурентів не може повністю відповідати такому фактору як якість виробленої продукції і професіоналізм працівників, то для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ» важливо поліпшувати якість вихідних матеріалів та якість передпродажного обслуговування.

Ідея полягає в завоюванні сталої переваги над конкурентами в області витрат і використанні його в якості основи для демпінгу цін і збільшення частки ринку, або отримання вищої норми прибутку при реалізації меблів за сформованими ринковими цінами. Щоб мати перевагу в області витрат виробництва, ТОВ «2КОМБЕЛ» повинна досягти мінімального рівня сумарних витрат.

Існує кілька основних способів завоювання конкурентної переваги для ТОВ «2КОМБЕЛ» в цій області:

- цілеспрямована робота щодо зниження витрат і збільшення ефективності продажів;
- перегляд структури витрат і відмова від дорогих і малоефективних матеріалів. Вказані підходи рекомендується реалізовувати одночасно. Використовуючи отримані результати про причини збільшення витрат, ТОВ «2КОМБЕЛ» повинне відмовитися від продукції, виконання і продаж якої призводить до збільшення витрат, а також нерентабельних видів товару. В результаті здійснення подібного роду заходів ТОВ «2КОМБЕЛ» може досягнути успіху у зниженні витрат, що є основою підвищення конкурентоспроможності на найближчі роки.

Маркетингові цілі ТОВ «2КОМБЕЛ» задамо по відношенню до реалізації існуючої продукції на існуючих ринках збуту і на нових ринках:

1. Збереження частки ринку продажів на тому ж рівні.
2. Збільшення обсягів реалізації на ринку.
3. Завоювання регіональних ринків і збільшення частки регіональних продажів.

Підприємства, які вміло керують конкурентоспроможністю досягають наступних переваг:

- орієнтація діяльності підприємства на досягнення ринкового успіху;
- позиціонування компанії на ринку з урахуванням майбутнього конкурентного стану;
- необхідність оцінки зовнішніх загроз і можливостей і вироблення відповідних реакцій на них;
- обов'язковість встановлення стратегічно бажаних сфер і масштабів діяльності, виходячи з особливостей потенціалу компанії і привабливості галузі;
- можливість знаходження альтернативних варіантів дій по створення конкурентних переваг, їх порівняльної оцінки і вибір кращого з них з точки зору

прибутку, обсягу і напрямів інвестування і т.д.;

- можливість створення системи планування та реалізації планів, що об'єднує всі рівні управління компанією.

Особливе місце в створенні конкурентних переваг підприємства надає реклама. Рекомендується більш усвідомлено підходити до організації рекламної кампанії.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії меблевого підприємства

На даний момент часу підприємство ТОВ «2КОМБЕЛ» на ринку меблів займає оборонну стратегію. Оборонна стратегія підприємства являє собою комплекс заходів, які надають можливість протидіяти конкурентам, метою яких є проникнення на визначений сегмент ринку з аналогічною або новою продукцією. ТОВ «2КОМБЕЛ» діє в двох основних напрямках, таких як створення на ринку даної продукції умов, не прийнятних для конкурентів і які сприяють їх відмові від подальшої боротьби і переорієнтацію власного виробництва на випуск більш конкурентоспроможної продукції за умови збереження і мінімального скорочення раніше завойованих позицій.

Основним фактором успіху цієї стратегії є час, так як всі заходи проводитимуться в досить короткі терміни. З огляду на це підприємство має науково-технічний заділ і стійке фінансове становище для того, щоб досягати очікуваних результатів. Ця конкурентна стратегія досить ефективна. Це зумовлено тим, що меблева фірма має необхідну виробничу і ресурсну базу, яка забезпечує випуск товарів і їхню реалізацію на ринках, що уже освоєні розробником.

Створення ефективної системи збуту – це стратегічне завдання підприємства. Помилка у виборі каналів збуту (табл. 3.1) означає відсутність припливу грошей на підприємство, що в кінцевому підсумку може призвести до

його банкрутства.

При цьому важливо дотримуватися певної послідовності проектування системи збуту, засновану на попередньому ретельному вивченні ринку.

Алгоритм організації системи збуту має наступні етапи:

- 1) визначення типу і числа каналів;
- 2) вибір методу продажів (комбінований);
- 3) встановлення інтенсивності охоплення ринку (концентрований);
- 4) визначення типів посередників і визначення їх ролі в каналах продажів;
- 5) визначення рівня централізації рішень при розвитку регіональних продажів;
- 6) вибір рівня збутової інтеграції;
- 7) прийняття рішення про необхідність конкуренції.

Для ТОВ «2КОМБЕЛ» притаманний комбінований збут, оскільки дозволяє: збільшити охоплення ринку, диференційовано підходити до обслуговування кожного ринкового сегмента, створити конкуренцію між каналами і тим самим підвищити їх мотивацію працювати більш ефективно, знизити витрати на утримання власних каналів з одночасним збереженням переваг прямого збуту.

Таблиця 3.1 – Типи каналів збуту

Прямий канал	Непрямий короткий канал		Непрямий довгий канал
Виробник	Виробник	Виробник	Виробник
Покупці	Дистриб'ютори	Агенти зі збуту	Дистриб'ютори
	Покупці	Покупці	Агенти зі збуту
			Покупці

До недоліків багатоканальних систем збуту відноситься проблема контролю ефективності кожного каналу, а також наявні конфлікти між учасниками каналів. При виборі каналів збуту необхідно користуватися рекомендаціями, наведеними в табл. 3.2, де зірочки позначають пріоритетність в

ухваленні рішення про вибір каналу продажів.

Таблиця 3.2 – Критерії вибору збутового каналу для ТОВ «2КОМБЕЛ»

Враховані характеристики	Прямий канал	Непрямий канал		Коментарі
		короткий	довгий	
Характеристики покупців				
Численні великі обсяги технічно нескладні		**	***	Принцип скорочення числа контактів відіграє важливу роль
Висока концентрація	**	***		Низькі витрати на один контакт
Великі покупки	***			Витрати на встановлення контакту швидко амортизуються
Нерегулярні покупки		**	***	Підвищені витрат при частих і малих замовленнях
Оперативна поставка		**	***	Наявність запасів поблизу точки продажу
Характеристики товарів				
Витрачаючі продукти	***			Необхідність швидкої доставки
Великі обсяги	***	**		Мінімізація транспортних операцій
Технічно нескладні		**	***	Низькі вимоги з обслуговування
Нестандартизовані	***			Товар повинен бути адаптованим до специфічних потреб
Нові товари	***	**		Необхідно ретельне «стеження» за новим товаром
Висока цінність	***			Витрати на встановлення контакту швидко амортизуються
Характеристика фірми				
Обмежені фінансові ресурси		**	***	Збутові витрати пропорційні обсягу продажів
Повний асортимент	***	**		Фірма може запропонувати повне обслуговування
Бажаний хороший контроль	***			Мінімізація числа замовлень між фірмою і її ринком
Широка популярність		**	***	Хороший прийом з боку системи збуту

Для меблевої фірми визначальними факторами є тип покупців, тип товару і тип самого підприємства. Одночасно з проектуванням каналів вибираються і підрозділи, в яких концентруються збутові функції.

Існують наступні варіанти організаційних форм:

- 1) відділ збуту,
- 2) торговий дім, виконує функції відділу збуту,
- 3) комбінований варіант – відділ збуту і торговий дім;
- 4) відділ збуту і регіональні структури підприємства;
- 5) відділ збуту, регіональні структури підприємства і незалежні

посередники.

Створення конкурентної системи продажів – це друге стратегічне завдання ТОВ «2КОМБЕЛ». Помилка у виборі каналів продажів означає відсутність припливу грошей в компанію, що в кінцевому підсумку призведе до її банкрутства. При цьому важливо дотримуватися певної послідовності проектування системи збуту, засновану на попередньому ретельному вивченні ринку.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «2КОМБЕЛ» важливо мати чітко визначені й поставлені на виконання цілі і завдання, оскільки саме грамотно сформульована мета буде впливати на ефективність функціонування підприємства. Також необхідно, щоб кожен підрозділ підприємства поставив для себе певну мету, яка в сукупності з іншими допоможе домогтися спільної мети.

Для досягнення цілей підприємства кожний підрозділ виконує відповідні завдання, які впливають на внутрішню структуру підприємства. Існуюча ж технологія прийняття і виконання рішень не дозволяє доводити завдання верхнього рівня (прибуток, реалізація, економія ресурсів) до всіх низових підрозділів.

Ефективність роботи меблевого підприємства забезпечується успішною реалізацією продукції. Ресурси підприємства і вимоги рентабельної роботи в певній мірі обмежують маневрування, як асортиментом послуг, так і цінами на

них. Але саме орієнтація на попит покупців і його активне формування повинні визначати використання наявних ресурсів.

Ставлення результату і витрат характеризується ефективністю його діяльності. Вона може бути позитивною або негативною. Таким чином, можна говорити про організаційну, економічну та інші ефективності. Перспективний розвиток фірми забезпечується за рахунок реалізації концепції функціонального управління, в основі якого лежить чітке планування. Підприємство прагне поліпшити свою продукцію і працює над створенням нової. Що стосується ринку, то компанія буде вести пошук можливостей поліпшення свого становища на ньому, не виключаючи можливості переходу на новий ринок.

У висновку слід зазначити, що саме висока якість і хороші взаємини з клієнтами дозволять забезпечити фірмі безперечно стійке конкурентне положення на обраному сегменті ринку. Щоб вийти на новий сегмент споживачів необхідно збільшити витрати на рекламу, це стосується реклами на білбордах, в газетах і на телебаченні. Організація збуту продукції є основним завданням для успішної роботи будь-якої меблевої фірми. Необхідно вдосконалити кілька каналів, за допомогою яких меблеві вироби будуть потрапляти до кінцевого покупця.

У першу чергу, в м. Івано-Франківську існує всього два великих спеціалізованих торговий центр. Цей вид збуту особливо ефективний, так як ТОВ «2КОМБЕЛ» виготовляє побутові меблі, що користуються великим попитом. У таких центрах покупці зазвичай воліють робити придбання всього набору меблів в одному місці. Тому необхідно орендувати ще одне приміщення в м. Чернівці, так як це велике і дороге за рівнем доходу покупців місто, що значно підвищить рівень продажів.

Найважливіша частина роботи ТОВ «2КОМБЕЛ» зі збуту своєї продукції повинна бути передбачена шляхом поширення своїх каталогів, через дзвінки до нових потенційних і вже існуючих клієнтів і особисті зустрічі виїзних менеджерів з клієнтами. Так само важливою частиною підвищення ефективності реалізації меблів, є участь в регіональних, спеціалізованих меблевих виставках.

ВИСНОВОК:

Підводячи підсумки, хочеться зазначити, що проблема конкурентоспроможності носить у сучасному світі універсальний характер і від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить багато чого в економічному і соціальному житті будь-якої країни і підприємства.

Підприємства, що працюють як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках, стоять перед необхідністю досягнення конкурентоспроможності в високо динамічному і комплексному глобальному середовищі підприємництва.

У першому розділі розглянуті теоретичні основи сутності конкурентоспроможності підприємства.

Виявлено, що конкурентоспроможність - концентроване вираження всієї сукупності можливостей виробника створювати, випускати і збувати товари і послуги. Фактор конкуренції носить примусовий характер, змушуючи виробника під загрозою витіснення з ринку невпинно займатися системою якості у цілому конкурентоспроможністю своїх товарів, а ринок об'єктивно і суворо оцінює результати їх діяльності.

Конкурентоспроможність товару - вирішальний фактор комерційного успіху підприємства на розвиненому конкурентному ринку. Конкурентоспроможність визначається тими властивостями, які представляють помітний інтерес для покупця та гарантують задоволення потреби.

В другому розділі роботи надана характеристика діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ», проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства, і проведена оцінка його конкурентоспроможності.

В роботі виконано сегментування ринку збуту меблів, розглянуто цільова аудиторія збуту ТОВ «2КОМБЕЛ», зроблена оцінка позиціонування.

Проведений аналіз показав конкурентоспроможний стан розглянутої фірми серед конкурентів на ринку, проте, враховуючи жорстку конкуренцію і появу нових конкурентів, необхідно постійно аналізувати конкурентні переваги

і слабкі сторони фірми.

Проведений SWOT-аналіз ситуації в організації дозволив виділити сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози. В результаті був зроблений висновок про необхідність ведення більш ретельного маркетингового планування на підприємстві з метою досягнення конкурентних переваг.

Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування єдиної служби маркетингу, що складається з фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації.

В третьому розділі розроблений рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «2КОМБЕЛ», проведена оцінка їх ефективності.

Мета роботи, яка полягала в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання, є досягнутою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фатхутдинов Р.А. Конкуренстоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
2. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
3. Зав'ялова П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П.С. Зав'ялова. – К. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
4. Азоєв Г.Л. Конкуренстні переваги фірми / Г.Л. Азоєв, А.П. Челенков. – К. : Новини, 2006. – 267 с.
5. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
6. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. – 2012. – № 3. – С. 111-114.
7. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти / Драган О.І. Монографія. До.: ДАКККІМ, 2012. – 199с.
8. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.
9. Іванов Ю.Б. Конкуренстоспроможність підприємства в умовах формування ринкової економіки/ Іванов Ю.Б. – Харків: ХГЭУ, 2017. – 246 с.
10. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.
11. Комлев Є.Б. До питання визначення міри задоволення попиту в сегменті споживчого ринку/ Комлев Є.Б.// Проблеми теорії і практики управління. 2017. № 6. – с. 5.

12. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.
13. Кулишенко В. Ознаки недобросовісної конкуренції / В. Кулишенко // Підприємство, Господарство і право. – Київ, 2016. – №9. – с.32- 35.
14. Лагунін В. Шкода від монополії і користь від конкуренції: або усе так просто/ Лагунін В. // Економіка АПК . – 2016. – №7. – с. 12-19.
15. Мороз О.О. Підвищення конкурентоспроможності виробництва/ О.О. Мороз, Н.П. Карачина, Л.М. Ткачук // Статистика України. – 2016. – №4. – С 91-94.
16. Олійник В. В. Особливості визначення конкурентоспроможності продукції // Економіка АПК: журнал. – 2015. – № 5. – с. 128-132.
17. Павленко Ф. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою / Павленко Ф., Якубовський Н. // Економіка України. – 2016. – № 11. – С. 42-51.
18. Половинкин П.Н. Підвищення конкурентоспроможності АПК / Половинкин П. Н. // Економіст. – 2017. – № 10. С. 73-80
19. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6(35). – С. 29–35.
20. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / Ю.О. Литвинова // Управління розвитком. – 2012. – № 9. – С. 35–37.
21. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 24-28.
22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013.–470 с.

23. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
24. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 24-28.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
26. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович. – Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO
27. Сарай Н.І. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Н.І. Сарай. – Тернопіль: Крок, 2015. – 164 с.
28. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка и управління. – № 1. – 2013. – с. 62-69.
29. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія / О.І. Драган. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
30. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
31. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

Бібліографічна довідка:

1. Мета та завдання магістерської роботи
2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
3. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ» за 2018-2022 роки
4. Характеристика основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ»
5. Темпи зміни ринкової частки в 2022 році в порівнянні з базовим 2020 роком
6. Конкурентна карта ринку
7. Матриця відповідності основних конкурентів ТОВ «2КОМБЕЛ»
8. Багатокутник конкурентоспроможності меблевої продукції
9. Позиціонування товарів лідерів ринку меблів Івано-Франківської області
10. Матриця базового SWOT-аналізу діяльності ТОВ «2КОМБЕЛ»
11. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва
12. Основні заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевого виробництва

