

УДК 330.3

Романюк Юрій Михайлович

(прізвище, ім'я по батькові)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Стратегічне планування діяльності меблевої галузі

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня Романюк Ю.М.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Кінаш І.П., проф., доктор економічних наук

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

.....Кінаш Ірина Петрівна

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доцент

Н.Є.Микитюк

(посада)

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____ Полянська А. С.
“ ____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту *Романюку Юрію Михайловичу*
Тема роботи : «Стратегічне планування діяльності меблевої галузі»

Керівник роботи Кінаш І.П., проф., доктор економічних наук
_____ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджена наказом закладу вищої освіти від 22.12.2023 р. № 745/7

2. Строк подання студентом роботи 19 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали ТОВ «ФранкоФ»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань , що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного планування діяльності виробничих підприємств

Розділ 2. Діагностика мебельної галузі та чинників, що визначають необхідність стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «ФранкоФ»

Розділ 3. Напрями та шляхи вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємств мебельної галузі

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

Рисунок 1.1 - Базові стратегії розвитку підприємства

Рисунок 2.1 – Динаміка та структура реалізованої продукції в меблевій галузі

Рисунок 2.2 - Динаміка кількості підприємств мебельної галузі

Рисунок 2.3 – Динаміка кількості працівників меблевої галузі за період

Рисунок 2.4 - Динаміка зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року

Рисунок 2.5 – Логотип ТОВ «ФранкоФ»

Рисунок 2.6 – Логотипи основних конкурентів ТОВ «ФранкоФ»

6. Дата видачі завдання: _____ 20____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	17.01.24	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного планування діяльності виробничих підприємств	11.01.24	Виконано
3	Розділ 2. Діагностика мебельної галузі та чинників, що визначають необхідність стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «ФранкоФ»	23.12.24	Виконано
4	Розділ 3. Напрями та шляхи вдосконалення стратегічного планування діяльності підприємств мебельної галузі	13.01.24	Виконано
5	Висновки	15.01.24	Виконано

Студент _____ Романюк Ю.М.

Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Кінаш І.П.

Особистий підпис Розшифрування підпису

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Суть та зміст поняття «стратегічне планування».....	8
1.2. Стратегія діяльності підприємства: сутність та види	11
1.3. Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства	19
Висновок до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФРАНКОФ».....	30...
2.1 Аналіз ринку мебельної галузі в Україні та виявлення основних тенденцій його розвитку	30
2.2 Загальна характеристика ТОВ «ФранкоФ». Аналіз основних фінансових показників.....	40
2.3 Вибір та обґрунтування методу дослідження середовища ТОВ «ФранкоФ» та його вплив на стратегічне планування діяльності	45
2.4 Вибір та обґрунтування стратегії розвитку досліджуваного підприємства з урахуванням існуючої ситуації.....	43
Висновок до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	46
3.1 Пріоритетні напрями розвитку меблевої галузі України	46
3.2 Моделювання процесу стратегічного планування підприємств мебельної галузі	51
3.3 Обґрунтування запропонованої стратегії розвитку підприємства	54
Висновок до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

					МР. МНм – 35.00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата	Стратегічне планування діяльності меблевої галузі	Літ.	Арк.	Аркушів
Розробив		Романюк Ю.М.		20.01.24				
Перевірив		Кінаш І.П.		21.01.24			6	
Рецензент		Микитюк Н.Є..				ІФНТУНГ, МНм-22-2		
Н. Контр.		Вербовська Л.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи стратегічного планування діяльності підприємств, здійснено діагностики такого планування на підприємстві та запропоновано напрями з його удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «ФранкоФ».

Предметом дослідження виступають управлінські процеси, процедури, що формують ефективну систему розробки стратегічних рішень стосовно діяльності підприємств меблевої галузі.

Метою роботи є діагностика мебельної галузі та чинників, що визначають необхідність стратегічного планування, а також визначення основних напрямів та шляхів розвитку підприємства. Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішено такі завдання:

- обґрунтовано суть та зміст поняття «стратегічне планування»;
- визначено сутність та види стратегічної діяльності підприємств;
- описано основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства;
- здійснено аналіз ринку мебельної галузі в Україні та виявлено основні тенденції
- досліджено середовище функціонування ТОВ «ФранкоФ»;
- запропоновано напрями з прийняття стратегічних рішень розвитку підприємства

У ході виконання магістерської роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема, наукового абстрагування, системного підходу; графічного зображення; узагальнення. Отримані результати можуть бути використані з метою удосконалення стратегічного планування виробничих підприємств

Ключові слова: мебельна галузь, стратегія, ринок, бачення, пріоритети.

ABSTRACT

In the master's thesis, the theoretical foundations of strategic planning of the enterprise's activities were investigated, diagnostics of such planning at the enterprise were carried out, and directions for its improvement were proposed.

The object of the study is "FrankoF" LLC.

The subject of the study are management processes, procedures that form an effective system for developing strategic decisions regarding the activities of furniture industry enterprises.

The purpose of the work is to diagnose the furniture industry and the factors that determine the need for strategic planning, as well as to determine the main directions and ways to improve this process. In accordance with the set goal, the following tasks were solved in the master's work:

- the essence and meaning of the concept of "strategic planning" are substantiated;
- the essence and types of strategic activities of enterprises are defined;
- the main factors of choosing the company's development strategy are described;
- an analysis of the furniture industry market in Ukraine was carried out and the main trends were identified
- the operating environment of "FrankoF" LLC was investigated;
- proposed directions for making strategic decisions for the development of the enterprise

In the course of the master's thesis, modern general scientific and special research methods were used, in particular, scientific abstraction, a systematic approach; graphic image; generalization. The obtained results can be used to improve the strategic planning of production enterprises

Keywords: furniture industry, strategy, market, vision, priorities.

ВСТУП

Сьогодні все більш очевидним стає те, що основною особливістю управління підприємств мебельної галузі в умовах ринку є орієнтація на довгострокову перспективу, тобто управління проведенням фундаментальних досліджень, диверсифікацією операцій, інноваційною діяльністю та максимальним використанням творчої активності персоналу. Досвід розвинених країн показує, що ефективне вирішення всіх перерахованих завдань неможливе без стратегічного управління.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, виходом на інші ринки. Це обумовило вибір теми дослідження.

Проблематиці процесу планування діяльності підприємств присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, М.С. Федоркін, А. Плануг, Р. Уайлд, Р. Хагн, М. Котч, Н. Косіолі та інші.

Метою роботи є діагностика мебельної галузі та чинників, що визначають необхідність стратегічного планування, а також визначення основних напрямів та шляхів удосконалення даного процесу. Відповідно до поставленої мети в магістерській роботі вирішено такі завдання:

- обґрунтовано суть та зміст поняття «стратегічне планування»;
- визначено сутність та види стратегічної діяльності підприємств;
- описано основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства;
- здійснено аналіз ринку мебельної галузі в Україні та виявлено основні тенденції
- досліджено середовище функціонування ТОВ «ФранкоФ»;
- запропоновано напрями з прийняття стратегічних рішень розвитку підприємства

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «ФранкоФ»;

Предметом дослідження виступають управлінські процеси, процедури, що формують ефективну систему розробки стратегічних рішень стосовно діяльності підприємств меблевої галузі

Методи дослідження Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату); порівняння – для зіставлення даних у динаміці; монографічний – для дослідження теоретичних розробок з стратегічного планування; методи стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз); графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Інформаційною основою магістерської роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, офіційний сайт компанії та органів статистики.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в дослідженні теоретичних та прикладних засад розробки стратегічних рішень стосовно діяльності підприємств меблевої галузі з метою підвищення результативності компанії.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Суть та зміст поняття «стратегічне планування»

Слово «стратегія» почали використовувати у Британії, Франції та Німеччині тільки в кінці XVIII ст. нині стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство) [1].

С. А. Романюк вважає, що термін «стратегія» доцільно характеризувати з огляду на низку таких контекстів:

- як специфічний результат управлінської діяльності, який являє собою обґрунтування вибору певного напрямку розвитку об'єкта (країни, регіону, територіальної громади, окремого сектору публічної сфери), що базується на аналізі внутрішніх її можливостей та середовища, у якому вона діє, з метою збереження існуючого стану або його зміни заради досягнення свідомо обраних цілей;

- як процес формування та реалізації певних рішень, обраних на альтернативній основі та спрямованих на досягнення визначених цілей протягом конкретно визначеного часу. Вона має власну специфіку і відрізняється від поточного процесу прийняття рішень;

- як предмет особливого виду управлінської діяльності, що уособлює специфіку компетентностей осіб, які займаються цією діяльністю, і яка зосереджується виключно на формуванні стратегічних рішень. Виробленням стратегічних рішень займаються не тільки окремі групи менеджерів в організації (чи працівників органів публічної влади), а й цілі компанії (організації), що спеціалізуються в цій сфері. В обох випадках ідеться про висококваліфікованих фахівців, які володіють спеціальними знаннями, уміннями та практичними навичками [2, с. 24–25].

Незважаючи на значну кількість джерел, єдиного визначення терміну «стратегія», що описує сферу його застосування і її межі, не існує. Одне з найбільш популярних сучасних визначень говорить, що це наука про підтримку

балансу між цілями, способами і засобами; наука про визначення цілей, а також про ресурси та методи для їх досягнення [3].

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60–70-х рр. Розроблення ідей стратегічного управління здійснено в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, яка відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, які у ньому відбуваються [4].

В умовах вітчизняної дійсності початок розвитку теорії стратегічного управління відноситься до більш пізнього періоду – до кінця 90-х рр. . Можна вказати кілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Шендел і Хаттен розглядали його як «процес визначення та встановлення зв'язку будівельного підприємства з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та зі спроби досягти бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти будівельному підприємству та його підрозділам» [5].

Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулюванню та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації» [6].

Стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають викликам з боку оточення і дають змогу досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей».

Іншими словами, стратегічне управління – це таке управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі [7].

Також стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії.

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і виражається у певних характерних рисах її застосування [8.]:

Характерні риси системи стратегічного управління виробничих підприємств залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності; – розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство. Це дає змогу створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дає змогу прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю. Введення терміна «стратегічне управління» у теорію і практику менеджменту дало змогу позначити кордон між поточним і середньостроковим управлінням на рівні виробництва й управлінням на вищому рівні, враховувати зміни в оточенні і динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі.

Стратегічне управління передбачає реалізацію концепції стратегічного планування виробничими підприємствами. Така концепція є можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів і поточну, повсякденну діяльність, підпорядковану досягненню поставлених стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне планування - це особливий вид діяльності людей, що полягає в розробці стратегічних рішень.

1.2 Стратегія діяльності підприємства: сутність та види

Оскільки стратегічне планування полягає в розробці стратегічних рішень, то потребує розгляду питання стратегічної діяльності підприємства. Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [1].

Принципи розробки стратегії:

1 Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;

2 Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;

3 Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

4 Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

В процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними ознаками [5]:

1 Залежно від масштабу розробки:

- загальна (генеральна) стратегія;
- допоміжні (підтримуючі) стратегії.

2 За напрямками діяльності:

- маркетингова стратегія;
- виробнича (операційна) стратегія;
- фінансова стратегія;
- інвестиційна.

3 Залежно від виду ресурсів, управління якими здійснюється, розробляються допоміжні стратегії формування та використання трудових ресурсів, основних фондів та матеріально-технічної бази, формування власного капіталу, залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.

4 Залежно від темпів розвитку розрізняють стратегії:

- стратегія прискореного зростання – передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей над досягнутими показниками. Така стратегія характерна для підприємств, що розвиваються, та пов'язана з високим ризиком;
- стратегія обмеженого зростання – характерне встановлення цілей від досягнутого. Така стратегія характерна для підприємств, що в основному

задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні; - стратегія збереження становища – орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Показники діяльності підприємства визначаються, виходячи з темпів, що прогножуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства;

- стратегія скорочення – приймається тоді, коли показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі наступні альтернативи: ·

- ліквідація підприємства;
- · «відсічення зайвого», тобто реорганізація або ліквідація окремих підрозділів підприємства;
- · скорочення обсягів діяльності та її переорієнтація (диверсифікація).

5 Залежно від способів забезпечення розвитку розрізняють такі види стратегії:

- стратегія концентрованого розвитку – подальший розвиток підприємства забезпечується за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші);

- стратегія диверсифікованого розвитку – за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту;

- стратегія інтегрованого розвитку – за рахунок утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції із своїми контрагентами.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється поетапно:

1 етап – усвідомлення місії підприємства. Під місією підприємства прийнято розуміти генеральну глобальну ціль (причину, мотив) створення та функціонування підприємства (з точки зору його власників).

1 етап – вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства, визначення конкурентного статусу).

4. етап – формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства. Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи: якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.) та уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей у вигляді системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу.

5 етап – розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір).

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за наступними основними параметрами:

- узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем;
- внутрішня збалансованість стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- прийнятність рівня ризиків, пов'язаних із здійсненням стратегії;
- результативність стратегії.

6 етап – здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- розробка системи забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності;
- розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності.

7 етап – моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування .

Для найбільш повного аналізу необхідно розглянути найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 1.1) Вони відбивають підходи

до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1 продукту;
- 2 ринку;
- 3 галузі;
- 4 положення підприємства всередині галузі;
- 5 технології.

Таблиця 1.1- Базові стратегії розвитку бізнесу

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
О	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат			Реалізація стратегії лідерство за витратами

Джерело: [8].

Кожний із елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового. Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії підприємство намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі.

Підприємство веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Необхідно зазначити, що конкретні типи стратегій концентрованого зростання такі [13, с. 267]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли підприємство робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;

- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному підприємством ринку.

Однак стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур. Підприємство може використовувати такі стратегії, якщо воно перебуває в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення підприємства всередині галузі. Необхідно виділити два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Підприємство може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати підприємству дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників.

Стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням підприємства за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами,

що знаходяться між підприємством й кінцевим споживачем, а саме – системами розподілу та продажу. Такий тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються з якісним рівнем роботи [14, с 251].

Стратегія диверсифікованого зростання реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Необхідно сформулювати основні фактори, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання [15, с. 431]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;

- скорочення податкових витрат;

- полегшення виходу на світові ринки;

- залучення нових кваліфікованих фахівців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;

- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. За такої стратегії підприємство орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктів, які використовували б наявні можливості підприємства, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії

є попередня оцінка підприємством власної компетентності у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, які реалізуються на нових ринках. Це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо [15, с.324].

Стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згортання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії – являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;

- стратегія «збирання врожаю» – допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини підприємства – полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими підприємствами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нового бізнесу, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства;

- стратегія скорочення витрат – передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням

виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей [16, с. 182].

У реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій (рис. 1.1).

Швидке зростання ринку			
Слабка конкурентна позиція	2 Квадрант стратегій -перегляд стратегії концентрації -горизонтальна інтеграція або злиття -скорочення підприємства -Ліквідація компанії	1Квадрант стратегій -концентрація -вертикальна інтеграція -центрована диверсифікованість	Сильна конкурентна позиція
	2 Квадрант стратегій - Скорочення витрат - Диверсифікованість - -скорочення підприємства - Ліквідація компанії	4Квадрант стратегій -центрована диверсифікація -конгломеративна диверсифікованість -спільне підприємства у новій області	
Повільне зростання ринку			

Рисунок 1.1 - Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стріклєнда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги)

Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій.

1.3 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства

Кінцевий вибір оптимальної стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір. Основними чинниками, від яких залежить цей вибір, вважають цілі організації, стан ринку та позицію організації на ньому, стратегії конкурентів, потенціал організації, товар та його особливості, конкурентні переваги організації, привабливість ринку, стадію ЖЦП, витрати виробництва та збуту продукції, ціннісні орієнтації керівництва тощо. Водночас врахувати всі ці

чинники при виборі стратегії практично неможливо, тому звертають особливу увагу на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, чинник часу [6, с.121].

Цілі організації надають унікальності та оригінальності вибору стратегії. Наприклад, якщо перед організацією не стоять цілі зростання, то, незважаючи на можливості, виявлені у зовнішньому середовищі, та сильні сторони її внутрішнього середовища, стратегія інтенсивного зростання не буде вибрана.

Рівень ризику належить до реальних чинників життєдіяльності організації, а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Рівень ризику та витрати на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху	Рівень витрат, %
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600

Джерело :[8]

Аналіз даних свідчить, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. У кожному другому випадку організація досягає комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути потреба терміново відшукати вихід із ситуації. Водночас найризикованішою є реалізація стратегії диверсифікації. Тільки в одному з двадцяти випадків організація без особливих ускладнень досягне істотного комерційного успіху. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Її застосування пов'язане здебільшого з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції [6, с.125] .

Перед керівництвом завжди стоїть питання, який рівень ризику для організації можна вважати задовільним. Використання будь-якої із стратегій з урахуванням умов, які склалися на ринку, та ситуації з конкретними виробами, може забезпечити організації досягнення бажаних цілей, успіх на ринку. Тісно

пов'язані з рівнем ризику й фінансові ресурси. Будь-які зміни в поведінці організації, наприклад, вихід на нові ринки, розроблення нового продукту чи перехід у нову галузь, вимагає великих фінансових витрат.

Роль вищого керівництва особлива. Часто свідомо чи несвідомо керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії або антипатії відіграють важливу роль. Тому визначено шість основних ціннісних орієнтацій та відповідні їм типи цільових переваг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3- Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей підприємства
Теоретичні	Знання, раціональне мислення	Попереді дослідження та розробки
Економічна	Практичність, корисність	Зростання, прибутковість, Результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Стосунки в колективі, відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність, атмосфера в компанії
Естетичні	Форма, гармонія	Дизайн виробу, якість, привабливість

Як свідчить досвід, стратегічна орієнтація більшості організацій залишається стабільною протягом 15—20 років. Для перегляду стратегічних позицій організації мають бути серйозні причини. Стимулювати зміни можуть, наприклад, такі події: зміна керівництва організації; втручання сторонніх осіб (банку, податкового органу, антимонопольного комітету тощо); загроза зміни власника або поглинання організації; усвідомлення менеджерами необхідності «прориву» в діяльності організації.

Для стратегічного менеджменту особливо важливе усвідомлення ролі вищих менеджерів, недарма відомі організації асоціюються з сильним лідером, роль якого в становленні і розвитку істотна. Г. Мінцберг, який провів фундаментальне дослідження стилю керівництва топ-менеджерів, називає три основних способи дій при виборі стратегії, які визначаються особистістю і системою цінностей: підприємницький, адитивний і плановий.

При підприємницькому способі стратегія формується однією сильною особистістю; основний акцент робиться на можливостях, існуючі проблеми вторинні; напрями стратегічного розвитку визначаються власниками; домінуюча ціль — зростання організації.

Розмір організації істотно впливає на вибір стратегії. Основний напрям стратегії малих організацій — зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими організаціями та використання переваг гнучкості, тобто здатності оперативно переорієнтовувати свою діяльність відповідно до ринкових чинників. Основою для вибору стратегії є матриця «товар — форма існування організації» (рис. 1.2).

<i>Форми існування малої компанії</i>	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Стратегія використання переваг великої компанії	Стратегія участі у виробництві продукту великої компанії
<i>Продукт малої компанії</i>		

Рисунок 1.2- Матриця «товар — форма існування організації»

Стратегія копіювання ґрунтується на твердженні, що будь-який оригінальний продукт може стати об'єктом підробки. При цьому існують два варіанти його випуску: марочний продукт великого підприємства і копія, підробка під оригінальний продукт, яку випускає мала організація. Ціна при цьому значно нижча, ніж оригінального продукту, тому що відсутні витрати на науково-дослідні роботи тощо. Якість також переважно значно нижча.

Стратегію оптимального розміру застосовують малі організації тоді, коли виробництво у великих розмірах неефективне. Спроба об'єднати малих виробників може зумовити втрату оперативної гнучкості, зниження прибутку і навіть їхнє закриття. Водночас можливості зростання малих організацій обмежені.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає, що окремі елементи виробу є кінцевим продуктом малого підприємства. Однак

при цьому воно може повністю залежати від великого. Оптимальним вважають варіант, коли мала організація співпрацює з кількома великими партнерами — частка кожного не перевищує 20 % в загальному обсязі продажу. Прикладом стратегії використання переваг великої організації може бути франчайзинг.

Великі організації мають можливість розширити сферу своєї діяльності, але при цьому знижується їхня гнучкість. Залежно від темпів зростання та рівня диверсифікації виробництва великі організації, поділяють на три групи — «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти», особливості стратегій яких подані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Основні стратегії великої компанії

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегій		
	зростання	Профіль	Прибуток
«Горді леви»	Пришвиджене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшення зростання
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох ринках	Недостатній, можливі збитки

Середні організації перебувають у перехідному стані між малими та великими. Вони можуть вижити, дотримуючись спеціалізації в певній ніші, яка реалізується в одному з чотирьох видів стратегії зростання. Вибір стратегії залежить від темпів зростання середньої організації та ніші, в якій вона функціонує (рис. 1.3).

Темпи зростання компанії	Високі	Стратегія виходу і ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
		Темпи розширення ніші	

Рисунок 1.3 – Вибір стратегії середніх компаній

Стратегія збереження спрямована на стабілізацію існуючого положення організації (темпи зростання ніші — стабільні, організації — невисокі). При такій стратегії існує небезпека втратити ніші внаслідок зміни потреб.

Стратегію пошуку «загарбника» вибирають тоді, коли середня за розміром організація немає коштів для збереження своєї позиції в межах ніші, тому вона може бути зацікавлена у поглинанні її великою організацією. Фінансова підтримка дає змогу зберегти середній організації свою спеціалізацію.

Стратегію лідерства в ніші застосовують у двох випадках: темпи зростання організації та розширення ніші такі високі, що вона може перетворитись у монополіста і не допустити в нішу конкурентів; організація володіє фінансовими ресурсами для пришвидшеного зростання.

Стратегія виходу з ніші передбачає, що організація робить спробу перетворитись у більшу організацію, втративши спеціалізацію. Переважно при цьому виникає необхідність змагатися з сильнішими конкурентами.

Досвід реалізації попередніх стратегій може бути як позитивний, так і негативний. Попередні стратегії складно оцінити, тому що вони стосуються різних напрямів діяльності організації. Слід розрізняти оцінку стратегій, як визначення якісного рівня запланованих дій, та успішність реалізації стратегії. Іноді сформована стратегія заслуговує високої оцінки, але її реалізація не забезпечує потрібних зрушень в організації, не дає очікуваних результатів. Іноді керівники свідомо чи інтуїтивно перебувають під впливом досвіду реалізації стратегій у минулому, тому недооцінювати його недоцільно.

Чинник часу сприяє успіху чи зумовлює невдачу організації. Виявлені в зовнішньому середовищі можливості й загрози, а також прогнозовані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати календарний час і тривалість стадій здійснення конкретних дій щодо реалізації стратегії. Розроблену стратегію, очевидно, можна реалізувати не в будь-який час, а тільки тоді, коли існує відповідна можливість. Окрім цього, якщо її не реалізувати, то це може призвести не лише до великих втрат, а й до банкрутства.

Врахування перелічених чинників під час перегляду стратегічних альтернатив дає змогу обґрунтовано вибрати ту, яка найбільше відповідає цілям

організації, а також порівняти витрати й результати, які будуть досягнуті під час реалізації.

Висновки до розділу I

Розділ присвячений теоретичним основам стратегічного планування діяльності виробничих підприємств. Досліджено, що теоретичні аспекти стратегічного управління є предметом дослідження багатьох науковців різних сфер наукового пізнання.

Одне з найбільш популярних сучасних визначень поняття «стратегія» вказує на те, що це наука про підтримку балансу між цілями, способами і засобами; наука про визначення цілей, а також про ресурси та методи для їх досягнення. Стратегічне управління виробничих підприємств це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розроблення та реалізації системи стратегії.

Характерні риси системи стратегічного управління виробничих підприємств залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління та персоналу.

Представлено опис різних стратегій управління виробничим підприємством.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ТА ЧИННИКІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ НЕОБХІДНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФРАНКОФ»

2.1 Аналіз ринку мебельної галузі в Україні та виявлення основних тенденцій його розвитку

Меблева галузь, яка виробляє товари народного споживання, займає особливе місце серед деревопереробних галузей промисловості України. Потреба в меблях, залежно від умов життя і економічного стану населення, зменшується або збільшується, але не зникає ніколи. Продукція галузі залишається затребуваною, виробництво меблів найбільш близьке до конкурентоздатного рівня в порівнянні з іншими товарами народного споживання тривалого користування.

На ринку меблів починаючи з 2020 року спостерігаються негативні явища, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовою агресією росії. Як показують дослідження Української асоціації меблевиків, понад 80% компаній зупинили або зменшили виробництво. Майже половина підприємств скоротили обсяг реалізації товарів чи послуг, відмовилися від реклами. Руйнівним для ринку меблів став різкий спад обсягів будівництва житла та зростання інфляції [9].

Практично всі компанії-респонденти скоротили зайнятість персоналу або відправили працівників у відпустки, понад 20% вдалися до звільнення персоналу. Підприємствам деревообробного сектору перебувають у кризовій ситуації. Незважаючи на вплив негативних факторів, за даними Державної служби статистики за період з 2016 р. по 2022 р. динаміка виробництва та реалізації меблів в Україні мала позитивний характер (табл.2.1). Лише у 2022 р. обсяги реалізованої продукції суттєво зменшилися.

Також можна відзначити, що в середньому близько половини всієї реалізованої продукції було поставлено на експорт. Детальніше представлено на рисунку 2.1

Таблиця 2.1- Динаміка виробництва та реалізації меблів

Рік	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн	Обсяг реалізованої продукції на експорт, млн. грн.
2016	10801,9	5337,7
2017	14162,9	7163,7
2018	16647,9	8381,8
2019	18508,7	9048,5
2020	20079,0	10546,1
2021	27893,2	15432,5
2022	21735,9	13407,9

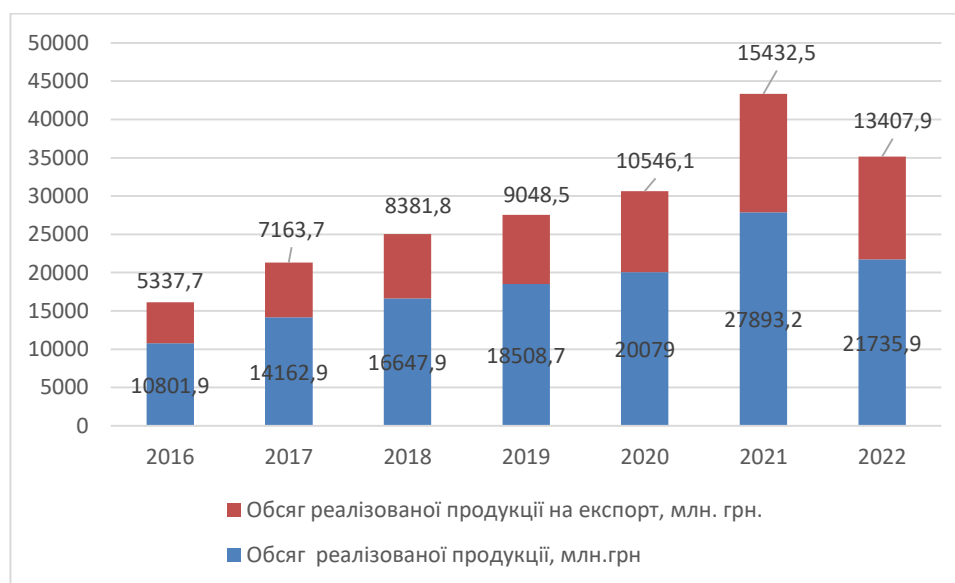


Рисунок 2.1 – Динаміка та структура реалізованої продукції в меблевій галузі 2016-2022 р.р.

Джерело [11]

Однією з основних особливостей української системи виробників меблів є її висока фрагментованість. Як бачимо з табл. 2 у галузі виробництва меблів переважають малі підприємства, кількість яких коливалася за досліджуваний період від 93 до 95%. Станом на 2022 рік в Україні налічується лише 28 великих підприємств мебельної галузі (табл. 2.2).

Географічне розташування цих компаній наявне на всій території України, при цьому більшість з них працюють (лише) на своїх регіональних ринках. На розташування меблевого виробництва впливає кілька факторів, зокрема наявність лісових ресурсів та їх постачальників (виробників напівфабрикатів з

деревини), традиції (деякі підприємства працюють ще з радянських часів), а також інвестиційна привабливість відповідного регіону.

Таблиця 2.2 - Сегментація підприємств мебельної галузі

	Мікр о, од	%	Малі, од.	%	Серед ні, од	%	Великі, од	%	Всього, од
2016	9268	95,0	379	3,9	87	0,9	25	0,2	9759
2017	8514	93,9	433	4,8	95	1,0	24	0,3	9066
2018	8261	92,5	555	6,2	92	1,0	29	0,3	8937
2019	8645	93,5	471	5,1	97	1,1	30	0,3	9243
2020	8378	93,5	458	5,1	95	1,1	28	0,3	8959
2021	7838	93,2	452	5,4	91	1,1	31	0,3	8412
2022	6920	94,4	302	4,1	79	1,1	28	0,4	7329

Джерело : [10].

За підсумками 2016–2017 років, коли вже частково діяли обмеження на експорт окремих видів необробленої деревини, спостерігається зменшення кількості підприємств цих галузей на 8% (у 2016 р.) та 7% (у 2017 р.). Під час дії повних обмежень (2018 р.) зменшення було близько 1%, а вже з 2019 спостерігається вже збільшення кількості підприємств на 3% за рахунок збільшення малих та мікропідприємств. Починаючи з 2020 року кількість підприємств знову почала зменшуватися. Графічно динаміку загальної кількості підприємств наведено на рисунку 2.2.

У цілому наведені показники мебельної галузі відповідають загальній тенденції щодо скорочення кількості підприємств по Україні загалом. Тобто українська меблева галузь, як і в країнах ЄС (Польща, Словенія), має значну кількість мікропідприємств (до 10 працівників), велику кількість малих і середніх компаній (до 250 працівників) і лише одне велике підприємство на всю Україну (понад 250 працівників).

Кожна з цих груп підприємств має свої особливості щодо організації виробництва й товарного асортименту.

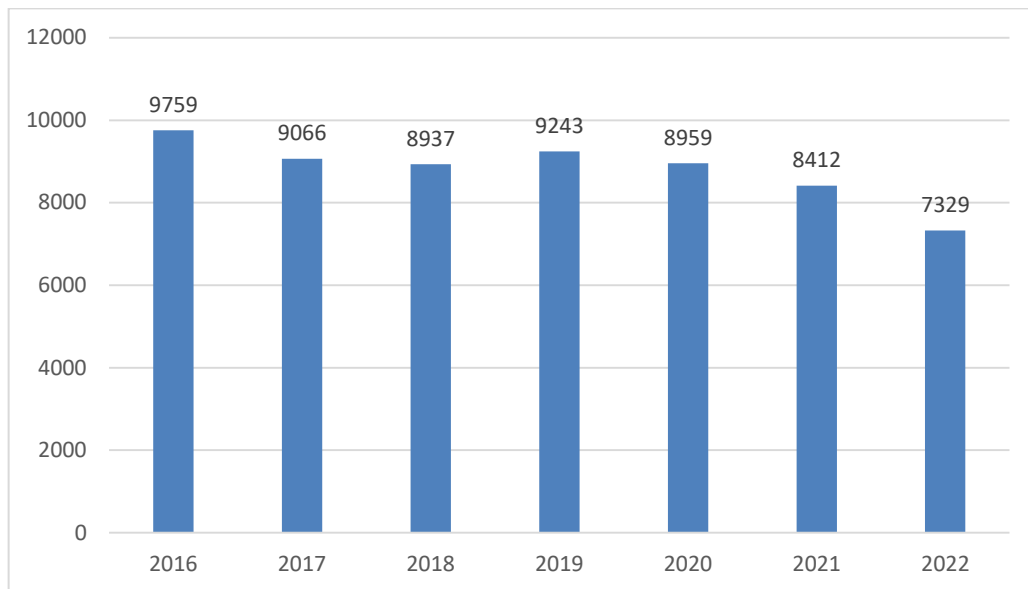


Рисунок 2.2 - Динаміка кількості підприємств мебельної галузі

Джерело [11]

Мікропідприємства (до 10 працівників) можуть бути зареєстровані у формі товариств з обмеженою відповідальністю або приватних підприємств. Рівень оснащення основними виробничими фондами таких підприємств є невисоким. Частка «тіньового» виробництва може бути дуже високою як і в обсягах продажів, так і в кількості працівників. Такі підприємства є досить гнучкими та зазвичай виробляють меблі середньої та середньо-високої якості, а також меблі на замовлення за власним дизайном чи із залученням дизайнерів-фрілансерів.

Ринком мікропідприємств є прямі продажі, включаючи деякі невеликі проекти на замовлення. Ці компанії виконують проекти з цінами в середньому до 700 грн за кв. м для клієнтів у бюджетному сегменті. Більшість компаній цієї групи не мають чіткої стратегії розвитку та задоволені тими прибутками, які вони можуть заробити на місцевому ринку з рентабельністю офіційної економіки.

До групи малих підприємств (10–50 працівників) входить велика кількість компаній, але менше, ніж у попередній групі. Ця категорія є наступною сходинкою після мікропідприємств з вищим ступенем формалізації, хоча «тіньові» аспекти також присутні. Малі підприємства також орієнтуються на місцеві ринки, з якими вони працюють або напряму, або через дизайнерські та архітекторські студії. Хоча інколи вони ситуаційно працюють на експортних ринках, в основному в рамках невеликих договорів.

Меблі цієї категорії підприємств знаходяться в діапазоні від 700 грн за кв. м до 1 500 грн за кв. м у преміум-класі. Деякі компанії працюють у люксових нішах з навіть вищими цінами за проект. Індустріалізація виробництва на таких підприємствах знаходиться на прогресивнішому рівні, хоча виробництво при цьому залишається більшою мірою несерійним. Дизайн продукції цих компаній є складнішим, підприємства часто мають дизайнерів у своєму штаті.

На середні підприємства (до 250 працівників) також припадає велика частка українського виробництва. За даними Державної служби статистики до цієї групи входить близько 120 підприємств. Процес виробництва продукції таких компаній є індустріалізованим, а інколи наявне серійне виробництво. На таких підприємствах скрізь використовується новопридбане обладнання з числовим програмним керуванням, але переважає все ж таки застаріле. Якість виробництва відповідає загальному рівню на ринку. Середні компанії в основному орієнтуються на внутрішній ринок, але в деяких з них значна частка обороту припадає на експортний продаж з огляду на їх ситуативну присутність на зовнішніх ринках. Ця категорія в основному реалізує свою продукцію через незалежних дилерів, але також може працювати з великими дистриб'юторами. Деякі з цих компаній створили власні бренди, які відомі широкому колу звичайних споживачів.

Динаміка кількості працівників меблевої галузі за період 2016-2021 р. демонструє рисунок 2.3.

Як видно з рисунку, чисельність працівників меблевої галузі за досліджуваний період мало тенденцію до збільшення до 2019 року. В 2018 р. спостерігався великий скачок кількості працюючих – ріст склав більше ніж 11 000 працівників. Після 2019 року чисельність працівників різко зменшилася та протягом двох останніх років залишалася майже не змінна.

Меблевий ринок в Україні сильно відчуває спад попиту. На це було декілька основних причин:

- 1 Війна росії проти України;
- 2 Фактор відкладеного попиту серед населення внаслідок нестабільності в країні;

3 Зменшення купівельної здатності населення

4 Зростання цін на сировину .

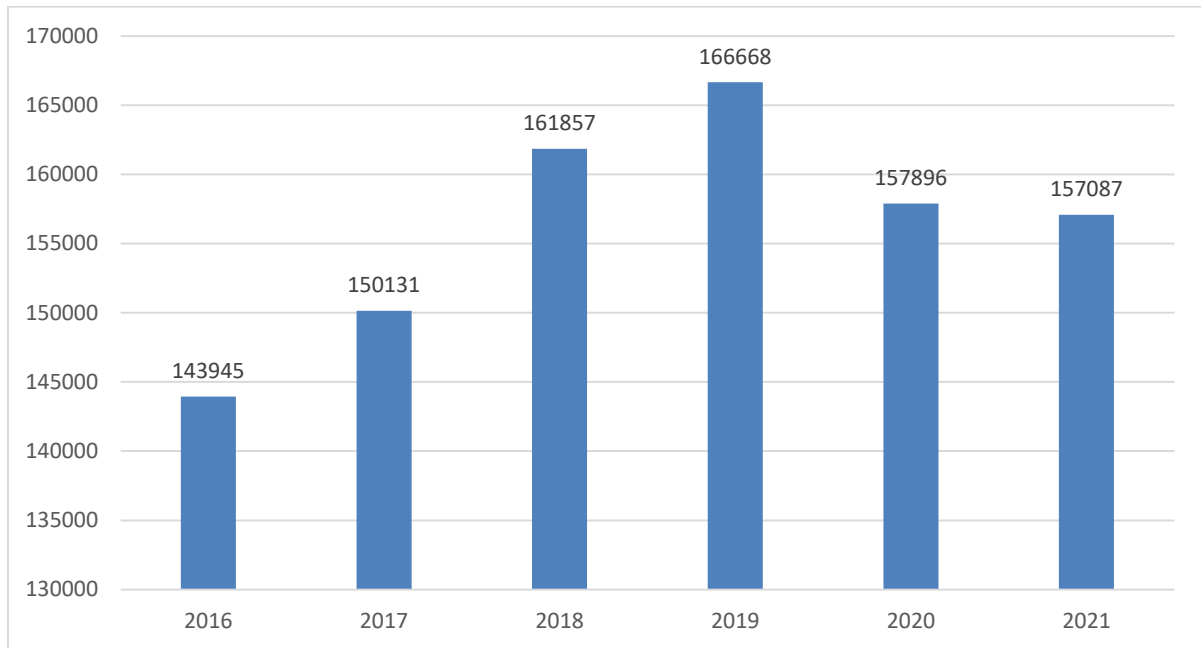


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості працівників меблевої галузі за період 2016-2021 р.

Джерело [11]

Динаміку зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року демонструє рисунок 2.4.

Як можна побачити з рисунку, за 2015 рік споживчі ціни на меблі виросли на 38,9% відносно попереднього року. Починаючи з 2016 року ситуація мала тенденцію до покращення й зменшення приросту реальних споживчих цін. З 2019 року спостерігався ріст цін на меблеву продукцію.

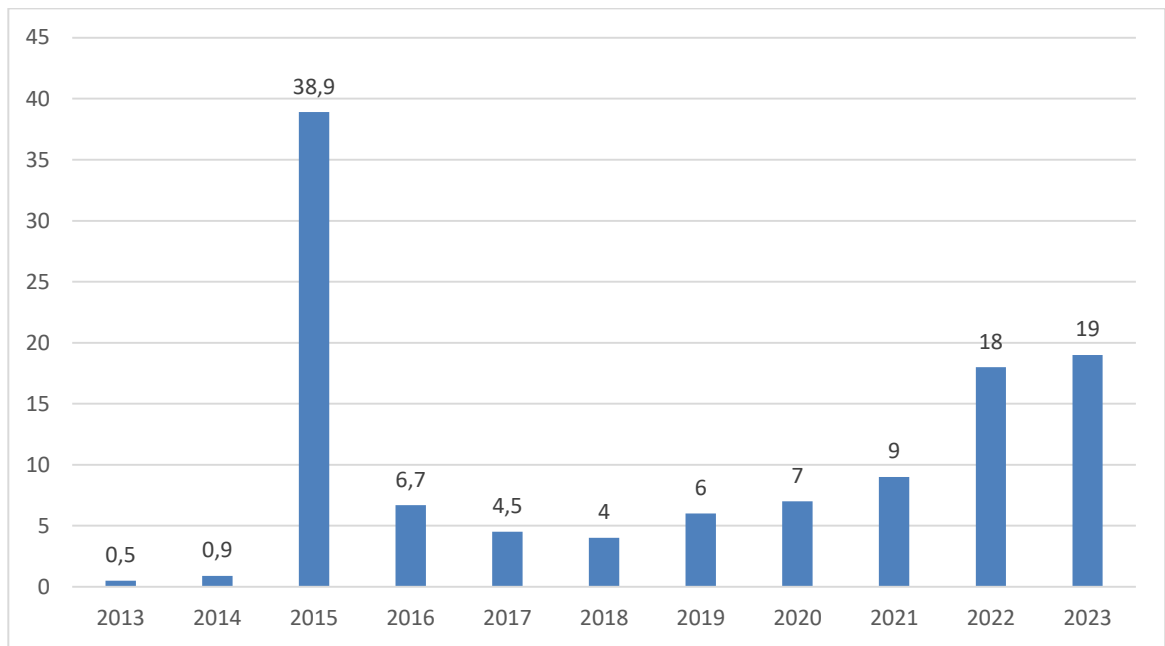


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року

Джерело [10]

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

1 Відкладений попит, що мав місце протягом кризового періоду, може мати тенденцію до повернення. Це стосуватиметься регіонів, відділених від бойових дій.

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 зростанню 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, окрім припинення збройної агресії росії, є забезпечення збільшення купівельної

спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

Населення України можна охарактеризувати наявністю певних традицій й очікувань, трендів, а також своїх особливостей. Основним параметром, що впливає на сприйняття й ставлення до меблевої продукції, для українського ринку є країна походження меблів: при виборі європейських виробників, споживачі сприймають їх продукцію високоякісною, з добре продуманим дизайном, в той же час як продукція українських та азійських виробників в українських споживачів сприймається як низькоякісна, слабкий або навіть повністю відсутній дизайн, проте набагато доступніша за продукцію європейських конкурентів меблевиків.

Протягом останніх років, коли ринок виробництва меблів в Україні проходить через структурні зміни й процес імпортозаміщення, розвитку й підвищення рівня власного виробництва, в сприйнятті споживачів й їхній споживацькій поведінці також відбуваються еволюційні процеси разом з тим, як вітчизняні виробники наближуються за якістю й дизайном до рівня конкурентів з Німеччини та Італії. Попри це, у різних гравців на ринку присутні відмінні розуміння й бачення даного ринку: європейські виробники, що реалізуються своєю продукцією на українському ринку, продовжують його сприймати як слабо розвинений, в той же час як вітчизняні підприємства сприймають його на середньому рівні.

Отже, 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;

Ціни завжди були і досі лишаються основним фактором вибору меблів, особливо на вітчизняному ринку, оскільки більша частина пропозиції продукції й попиту на неї знаходяться в дешевій та середній категорії. За ціновою політикою ринок меблів в Україні можливо просегментувати, розподіливши на такі сегменти:

1 High end сегмент: складає близько 15% від усього обсягу, даний сегмент представлений, хоч і не повністю, імпоротною продукцією в відповідних меблевих салонах;

2 Середній прошарок: складає приблизно половину всього ринку, продаж відбувається через незалежні меблеві ательє, магазини;

3 Нижній прошарок: становить близько третини ринку, продажі відбуваються через усі можливі канали;

High end сегмент до сьогодні задовольняє потреби споживачів здебільшого імпоротною продукцією. На жаль, вітчизняні меблевики, за виключенням деяких, не можуть конкурувати з європейськими виробниками за рівнем якості та дизайну. Варто зазначити, що в цьому сегменті важливими фактором, що відрізняє західних виробників, є наявність у них сильного бренду (як за країною походження, так і за власною назвою виробника)

Лишається проблема відставання в розробці меблевого дизайну: більшість українських виробників досі не залучають до створення моделей сучасних дизайнерів. В результаті цього більшість українських меблів є майже ідентичними, схожими самі на себе, відсутній індивідуальний підхід до створення власного фірмового дизайну виробниками. В деяких випадках зустрічається відверте копіювання європейського дизайну, плагіаризм. Кінцевим результатом цього є відсутність бренду українських меблів, а також майже відсутній капітал брендів окремих виробників.

Проблема незалучення дизайнерів до процесу розробки й створення меблів є сильним бар'єром, що заважає українським виробникам вийти своєю продукцією у високий ціновий сегмент, а також відкрити для себе можливості на закордонних ринках Європи, Північної Америки, розвинутих країн Близького Сходу. Імовірно, ця проблема досі має сильне розповсюдження через такі основні причини:

1 Відсутність технічних умов та можливостей українських виробників виготовляти меблі з сучасним дизайном, нестача знань, умінь та устаткування для роботи з різноманітними новітніми матеріалами та комбінаціями з них;

2 Небажання молодих дизайнерів йти працювати у сферу меблевого виробництва, оскільки молоддю меблева сфера сприймається як застаріла галузь з малою доданою вартістю й слабкою віддачею від вкладених зусиль;

Наслідком слабого рівня розвитку промислового дизайну в Україні є низький рівень інвестування компаніями у розвиток власних брендів.

Нижній прошарок лишається суттєвим, найбільше представлений в областях з найнижчими показниками заробітних плат серед населення. Пропозиція в даному сегменті представлена меблевою продукцією локальних виробників («гаражників»), а також дешевою імпоротною продукцією, переважно з території Китаю.

Пропозиція меблів на вітчизняному ринку доноситься до кінцевих споживачів й задовольняє їхній попит через певні роздрібні канали. Система збуту в Україні лишається недорозвиненою, відчутно відстає від європейських. Причинами цього є:

- Задоволення попиту споживачів малими та середніми підприємствами (враховуючи тих, що працюють неофіційно), що реалізують свої товари напряду без посередників, чим не дають розвиватися меблевим кластерам й системі меблевого збуту в цілому;

- Слабо розвинуті мережі збуту, невідповідність їхньої кількості до потреб ринку;

- Наявність великих будівельно-побутових торговельних центрів, що продають меблі, тільки у великих містах;

- Мала кількість брендових магазинів, які реалізують брендову продукцію відповідних виробників;

Незалежні дистриб'ютори продають продукцію по всій державі. Майже завжди малі меблеві магазини є мультибрендовими, реалізують продукцію різноманітних меблевих фабрик, що не мають власного бренду серед споживачів. У високому сегменті існують фірмові магазини, що представляють товари лише певного відповідного виробника, проте їх кількість лишається невеликою.

Великі мережі й крупні дистриб'ютори присутні. Особливо великими гравцями меблевого ринку є будівельно-побутові магазини, найбільш відомими й розповсюдженими представники цього класу є «Епіцентр» та «Нова лінія». Такі торговельні мережі пропонують широкий асортимент різноманітної продукції для дому, у тому числі й меблі. В останні роки продажі меблів через такі мережі зростає. Здебільшого меблева продукція й фурнітура представлена українських виробників, проте також присутній імпорт з Китаю. Такі торговельні мережі створюють пропозицію недорогих доступних товарів з націлюванням на масового споживача.

Новим каналом збуту, до якого український ринок тільки починає при звичаюватися, 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 середньонизького сегментів. Ринок продажів онлайн має великі перспективи для зростання, проте факторами, що стримують його розвиток, є дуже дорога логістика, а також відсутність досвіду роботи.

2.2. Загальна характеристика тов «ФранкоФ». Аналіз основних фінансових показників.

Компанія-виробник «ФранкоФ» функціонує на українському ринку з 2019 р. Підприємство спеціалізується на масовому виробництві і реалізації м'яких меблів для дому та офісу.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал підприємства складає 50 000 грн. Підприємство за розміром відноситься до числа середніх промислових підприємств. Логотип ТОВ «ФранкоФ» демонструє рис.2.5.



Рисунок 2.5 – Логотип ТОВ «ФранкоФ»

В 2019 р. виробничо-складські площі підприємства налічували 11000 кв.м. У 2024 р. планується розширення площ до 22000 кв.м. У налагодженому процесі беруть участь близько 500 кваліфікованих і відповідальних співробітників, чисельність яких в подальшому буде збільшуватися в міру введення в експлуатацію нових виробничих площ.

ТОВ «ФранкоФ» є учасником програми BSCI, спрямованої на створення і підтримання сприятливих умов для роботи співробітників, зокрема: відсутність дискримінації, дотримання стандартів оплати праці, забезпечення безпеки робочого місця та ін. Керівництво всіх рівнів повністю дотримується прийнятих на себе зобов'язань у сфері соціальної відповідальності.

Діяльність ТОВ «ФранкоФ» спрямована на забезпечення виробництва меблевої продукції, яка відповідає вимогам ринку та інших зацікавлених сторін.

Принципи ТОВ «ФранкоФ»:

- 1 Забезпечення якості та безпеки продукції – це відповідальність кожного.
2. Забезпечення безпеки і охорони здоров'я всіх працівників.
- 3 Зниження негативного впливу на навколишнє середовище.
- 4 Взаємодія з усіма зацікавленими сторонами в питаннях якості та безпеки меблевої продукції, охорони праці та охорони довкілля.

Цілі ТОВ «ФранкоФ» в області якості і безпеки продукції:

- 1 Максимальне попередження випуску продукції незадовільної якості і появи небезпек при створенні продукції на всіх етапах від виробництва до продажу.

- 2 Створення іміджу бренду, як виробника якісного і безпечного продукту.
- 3 Вдосконалення системи мотивації персоналу.
- 4 Систематичний аналіз маркетингових досліджень для визначення вимог і побажань споживачів і вивчення ринків збуту.
- 5 Систематичне підвищення кваліфікації і рівня професійної підготовки персоналу в області якості і безпеки продукції.
- 6 Розширення географії продажів продукції.
- 7 Залучення постачальників в діяльність підприємства щодо підвищення якості та безпеки продукції.
8. Скорочення рівня і кількості потенційних небезпек.

Вся продукція підприємства щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якостей. Меблева фабрика дотримується традиційної технології виробництва власної продукції. Меблі виготовляються з високоякісної сировини, яка проходить експертну оцінку.

На сьогоднішній день ТОВ «ФранкоФ» є одним з провідних виробників меблевих виробів в Україні. В асортимент продукції підприємства входить більше 300 найменувань. Продукція підприємства користується високим попитом серед жителів України, та особливо – центральних областей країни.

В асортимент продукції ТОВ «ФранкоФ» входять такі вироби:

1. Ліжка. Широкий асортимент ліжок різних типів з розмірами спального місця від 800 мм. до 1800 мм.
- 2 Дивани. Дивани для віталень і молодіжних кімнат. Широка різноманітність моделей диванів-ліжок і нерозкладних диванів. Всі категорії диванів виконані в різних стилях та мають високу функціональність.
- 3 М'які куточки. Кутові дивани на будь-який смак від «класики» до модерну. В якості м'якого елемента тут застосовують поліізоуретан.
- 4 Ортопедичні матраци;
- 5 Стільці, столи та багато інших супутніх товарів.

На сьогодні магазини знаходяться в 32 -х містах України, компанія має оптових партнерів в Харкові, Кривому Розі, Києві, Івано-Франківську, Дніпрі та інших містах країни.

З метою вдосконалення управління діяльності підприємства проведемо аналіз його фінансово-економічного стану. Аналіз фінансово-економічного стану організації є основою розуміння справжнього стану підприємства. Метою аналізу підприємства є розуміння його поточного стану і вироблення обґрунтованої стратегії щодо його розвитку.

Розглянемо структуру продажу різних груп товарів на підприємстві. Обсяг продажу різних груп меблевих виробів у вартісному вираженні та їх частка до всієї реалізованої продукції представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів продажу ТОВ «ФранкоФ»

Вид продукції	2020		2021		2022		Зміна
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	
Дивани та модулі	22812	44,53	16691	26,07	37680	15,6	-28,93
Кутові дивани та модулі	19298	37,67	32108	50,15	94825	39,26	1,59
Ліжка	7058	13,78	12568	19,63	93830	38,85	25,07
Інші види продукції	2060	4,02	2657	4,15	15203	6029	2,27
Разом реалізовано	51228	100	64024	100	241538	100	-

З таблиці 2.3 видно, що загальний обсяг продажу продукції щорічно значно збільшується. Особливо великий стрибок в обсягу продаж можна побачити у 2022 році. За рахунок значного зростання обсягів реалізації ліжок, на підприємстві радикально змінилася структура товарної продукції. Зокрема, питома вага грошових надходжень від збуту диванів та диванних модулів зменшилася на 28,93 відсоткові пункти, і склала в 2022 році лише 15,6 %. Можна стверджувати, що виробництво ліжок суттєво витіснили групу товарів «Дивани та диванні модулі» з асортименту підприємства.

Розглянемо більш детально фінансові результати діяльності підприємства. В таблиці 2.4 представлено фінансові результати ТОВ «ФранкоФ» за період 2020 – 2022 роки.

З таблиці 2.3 бачимо, що дохід від реалізації продукції в 2020 р. складав 65248 тис. грн., в 2021 р. – 71150 тис. грн., в 2022 р. – 247259 тис. грн. Чистий

прибуток у 20120 р. склав 4494тис. грн., у 2021 р. – 5908 тис. грн., у 2022 р. – 5572 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФранкоФ»

Показник	2020	2021	2022	Абсолютний приріст, + -	Відносний приріст, %
Чистий дохід від реалізації продукції	65248	71150	247259	182011	279,0
Собівартість реалізованої продукції	50658	55304	193913	143255	282,8
Валовий прибуток	14590	15846	53346	38756	265,6
Інші операційні доходи	3254	6500	5263	2009	61,7
Адміністративні витрати	4085	4375	6627	2542	62,2
Витрати на збут	6912	7312	42316	35404	512,2
Інші операційні витрати	1193	1690	2767	1574	131,9
Фінансовий результат від операційної діяльності Прибуток	5654	8969	6899	1245	22,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1160	3061	1327	167	14,4
Чистий фінансовий результат: прибуток	4494	5908	5572	1078	24,0
Рентабельність, %	7,15	8,6	2,27	-4,880 в.п.	

Бачимо порушення зв'язку між чистим доходом від реалізації продукції на підприємстві та чистим прибутком у 2022 р. – оскільки темп приросту першого показника у 2022 р. склав 279 %, а темп приросту другого склав -24,0 %. Така тенденція спричинила значення рентабельності діяльності на 4,88 відсоткові пункти, що при фактичному рівні доходності значно погіршило економічну ефективність виробництва.

Проаналізувавши фінансові результати можна сказати що така тенденція пов'язана насамперед з дуже значним підвищенням витрат на збут – чистий дохід у 2022 р. зріс на 279,0 %, що, в свою чергу, звичайно викликано значним ростом об'ємів виробництва в кількісному виразі, в той час як витрати на збут зросли в 6 разів. Також можна побачити, що в 2022 р. темп приросту собівартості реалізованої продукції перевищив чистий дохід організації на 3,8 відсоткові пункти, що свідчить про невірну цінову політику в цьому році.

2.3 Вибір та обґрунтування методу дослідження середовища ТОВ «ФранкоФ» та його вплив на стратегічне планування діяльності

Макросередовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство.

Наведені показники у пит. 2.2 вказують на те, що фабрика має перспективу до зміцнення своїх позицій на ринку збуту, розширення споживчої бази. Це дозволить збільшити прибутковість підприємства і посилити його конкурентоспроможність.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, які забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо (табл. 2.5). Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організовують вивезення сміття тощо.

Важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід враховувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо. Ці характеристики

постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

Таблиця 2.5 Аналіз мікросередовища ТОВ «ФранкоФ» за групою факторів «Постачальники»

Фактор	Тенденція зміни	Позитивний вплив	Негативний вплив
Постачальники сировини	Нестабільні поставки сировини.	пошук нових постачальників	перебої в постачанні призводить до збільшення собівартості продукції;
Постачальники матеріалів	Зростання цін на матеріали	пошук нових постачальників	перебої у сфері виробництва
Постачальники енергоресурсів	Подорожчання енергоносіїв	впровадження альтернативних джерел енергії	збільшення монополістів даній сфері
Постачальники технічних і технологічних ресурсів	Потреба у технічних ресурсах.	вибір найоптимальніших постачальників за принципом «ціна-якість»	висока вартість, що впливає на збільшення собівартості продукції

Споживачі (покупці) – це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги цієї фірми. Вони є найважливішою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування фірми і є умовою її виживання і розвитку. Споживачі, вирішуючи які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, чинять величезний вплив на внутрішнє середовище фірми і результати її діяльності.. Підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати із своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства.

Аналіз ТОВ «ФранкоФ» за групою факторів «Споживачі» можна прослідкувати згідно даних наступної таблиці 2.6.

Споживачі ТОВ «ФранкоФ» – це у більшості населення від 30 років, з середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості меблів та оригінальному дизайну з високим ступенем прихильності до торговельної марки.

Таблиця 2.6 - Аналіз ТОВ «ФранкоФ» за групою факторів «Споживачі»

Фактор	Тенденції зміни	Позитивний вплив	Негативний вплив
Споживачі	Зростання вимог споживачів до якості продукції; Відданість більш відомим маркам	- Розширення асортименту продукції - Покращення якості продукції, розробка нової програми просування товару на ринок.	- Неможливість швидкого реагування на запити споживачів - Невисокий попит на окрему продукцію

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості та загрози для підприємства. Аналіз середовища – це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться у зовнішньому середовищі

Основними конкурентами підприємства є : виробник меблів Forestwood, фабрика-ательє м'яких меблів Delavega та фабрика меблів «Amers» (рис.2.6).

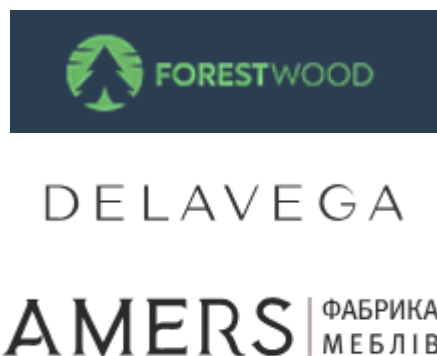


Рисунок 2.6 – Логотипи основних конкурентів ТОВ «ФранкоФ»

В конкурентному середовищі зростає вага процесу реалізації. Конкуренція стимулює виробників аналізувати ринок, вдосконалювати процес стратегічного планування. Проведено аналіз конкурентного середовища. Результати представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ФранкоФ»

Підприємство	Асортимент продукції	Якість продукції	Ціна продукції	Збут продукції	Реклама продукції	Загальна сума балів
ФранкоФ	7	9	7	9	8	40
Forestwood	10	8	6	4	9	37
Delavega	7	9	7	5	5	33
Amers	5	7	9	7	6	34

Як видно з таблиці 2.7 всі виробники мають досить високі результати за досліджуваними критеріями. Найбільшу кількість балів має ТОВ «ФранкоФ». За результатами дослідження збут продукції (кількість представництв по Україні) та якість продукції (використання лише натуральних матеріалів та сировини) надає велику конкурентну перевагу. Разом з тим, досліджуване підприємство поступається в асортименті Forestwood та ціні Amers. Варто зазначити, що саме Amers має найбільш лояльні ціни та пропонує безкоштовну доставку своєї продукції по всій території України.

Для більш точного розуміння становища на ринку ТОВ «ФранкоФ» пропонуємо розрахувати показник абсолютної конкурентної сили (табл. 2.8).

Відповідно до проведеного аналізу, конкурентні позиції ТОВ «ФранкоФ» можна оцінювати як достатньо високі.

За допомогою матриці зовнішнього середовища (табл. 2.9) можна оцінити міру важливості деяких факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 2.9), для ТОВ «ФранкоФ» найбільшу загрозу представляють економічні та політичні чинники. У цей же час, великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові та конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Таблиця 2.8 - Показник абсолютної конкурентної сили

Фактор	Оцінка (бали)							
	Відхилення від максимальної оцінки							
	Forestwood,		Amers		Delavega		ФранкоФ	
	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення
Імідж	4	-3	7	0	7	0	6	-1
Фінансові ресурси	5	-4	8	-1	9	-	8	-1
Інноваційний потенціал	4	-5	7	-2	9	0	7	-2
Продуктивність праці	6	-2	6	-2	7	-1	8	0
Асортимент продукції	5	-2	7	0	6	-1	6	-1
Дослідження впровадження новинок	4	-3	7	0	6	-1	6	-1
Кваліфікація персоналу	4	-4	6	-2	8	0	7	-1
Обізнаність про стан ринку	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Разом	47	-31	66	-12	75	-3	71	-8
Конкурентна сила	x	+28	x	+9	x	x	x	+5
Абсолютно конкурентна сила	x		x		x		x	-8

Значення і роль процесу реалізації істотно зростають в умовах ринкових відносин. Виробник мусить глибоко вивчати потреби ринку з метою планування обсягів і асортименту виробництва продукції потрібного ринку. Як стверджують спеціалісти ТОВ «ФранкоФ», якість продукції, що виготовляється, досить високої якості, але через велику ціну (яка обумовлена високим рівнем собівартості продукції) не вся продукція користується попитом.

Таблиця – 2.9 Важливість факторів зовнішнього середовища

Чинники середовища	Важливість для мебельної галузі	Вплив на компанію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	1	1	+1	+1
Соціальні	1	1	+1	+1

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значущість для організації

окремих чинників зовнішнього середовища. Ринкові чинники – це поява конкурентів у даній галузі виробництва, проведення сертифікації продукції, поява нових методів роботи з покупцями.. Усе це підштовхує підприємство до ефективнішої роботи та примушує стежити за чинниками зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Адекватне реагування на ці чинники дозволить підприємству налагодити свою виробничу діяльність в найбільш перспективному напрямі і підвищити конкурентоспроможність свого товару. Результати SWOT аналізу демонструє рисунку 2.7

Отже, зовнішнє та внутрішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують підприємство в суспільстві, до яких воно мусить пристосовуватися. Усі вони можуть діяти позитивно або негативно та сприяють можливостям розвитку підприємства або створюють загрози для його діяльності. Їх необхідно постійно прогнозувати та враховувати.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
- Широкий асортимент продукції - Наявність значної кількості клієнтів - Збільшення ринкової частки. - Автоматизація виробничих потужностей - наявність партнерської мережі точок роздрібного продажу - Висока якість та конкурентоспроможність продукції - Налагоджений ринок збуту продукції - Високий імідж компанії - Налагоджена взаємодія з усіма зацікавленими сторонами в питаннях якості та безпеки продукції, охорони праці та охорони довкілля	- Незначний досвід роботи на ринку (4 роки) - Нестабільна ситуація на ринку сировини - Низька інформованість населення та потенційних покупців щодо маркетингових заходів фабрики про оновлення асортименту продукції - Відсутність чіткої стратегії; - Залежність від постачальників комплектуючих;
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Розширення ринку збуту - Розширення асортименту продукції. - Збільшення чистого прибутку - Вихід на нові ринки або сегменти ринку; - Освоєння нових технологій. - Підвищення кваліфікації і рівня професійної підготовки персоналу в області якості і безпеки продукції - Скорочення рівня і кількості потенційних небезпек при виробництві продукції	- Ескалація російської агресії - Виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами - Збільшення цін на сировину з боку постачальників. - Недосягнення поставлених цілей підприємства. - Зміна уподобань споживачів - Дефіцит високваліфікованих кадрів - Поява нових конкурентів на регіональному ринку;

Рисунок 2.7 - SWOT аналіз ТОВ «ФранкоФ»,

У даний час перед ТОВ «ФранкоФ» стоїть завдання пристосуватись до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб, не втрачаючи потенціалу, мати змогу слідувати поставленим стратегічним цілям діяльності та виживати в довгостроковій перспективі.

Аналіз засвідчив, що компанія є конкурентною. Для того, щоб результат був максимально позитивним, компанії потрібно обрати стратегію розвитку.

З урахуванням існуючої ситуації ТОВ «ФранкоФ» доречною є впровадження однієї із стратегій концентрованого зростання. На нашу думку, це може бути стратегія розвитку ринку. Суть її полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Висновки до розділу 2

Розділ присвячено діагностиці мебельної галузі та чинників, що визначають необхідність стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «ФранкоФ».

Меблева галузь, яка виробляє товари народного споживання, займає особливе місце серед деревопереробних галузей промисловості України. На ринку меблів починаючи з 2020 року спостерігаються негативні явища, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовою агресією росії. Як показують дослідження Української асоціації меблевиків, понад 80% компаній зупинили або зменшили виробництво. Майже половина підприємств скоротили обсяг реалізації товарів чи послуг, відмовилися від реклами. Руйнівним для ринку меблів став різкий спад обсягів будівництва житла та зростання інфляції.

У мебельній галузі переважають малі підприємства. Географічне розташування цих компаній наявне на всій території України, при цьому більшість з них працюють (лише) на своїх регіональних ринках.

Чисельність працівників меблевої галузі за досліджуваний період мало тенденцію до збільшення до 2019 року. Після 2019 року чисельність працівників різко зменшилася та протягом двох останніх років залишалася майже не змінна. Меблевий ринок в Україні сильно відчуває спад попиту. Ринок починає при звичаюватися до онлайн-продажів меблів.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ФранкоФ». В асортимент продукції підприємства входить більше 300 найменувань. Результати SWOT продемонстрували можливості щодо розширення ринку збуту; розширення асортименту продукції; освоєння нових технологій та ін.

Аналіз засвідчив, що компанія є конкурентною. Для того, щоб результат був максимально позитивним, компанії потрібно обрати стратегію розвитку. Це може бути стратегія розвитку ринку. Суть її полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МЕБЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Пріоритетні напрями розвитку меблевої галузі України

Керуючись Дорожньою картою для української меблевої промисловості, яку запропонував Центр промислових досліджень, визначимо пріоритетні напрями розвитку галузі. Ці напрями враховують імплементацію угоди про вільну торгівлю (Угода про глибоку та всеосяжну зону вільної торгівлі) між Європейським Союзом (ЄС) та Україною [12]

Стратегічне бачення полягає в тому, що необхідно підтримувати перехід українських виробників меблів від виготовлення товарів з малою доданою вартістю з несистемною присутністю на європейському ринку меблів до більш інтегрованої ролі, яка дасть їм можливість конкурентоспроможно і безперервно брати участь у ланцюжках вартості в ЄС та на інших ринках. Тобто, мова йде про підтримку розвитку України як надійного та конкурентоспроможного бізнес-партнера в Європі.

Зазначене бачення, яке базується на припущенні, що Україна може спробувати повторити досвід країн, які вже успішно розвиваються в цьому напрямку, адаптоване до українського контексту і утворює основу для реалістичного підходу, який передбачає поступовий прогрес з результатами вже у короткостроковій перспективі. Геополітична ситуація України є серйозним обмеженням, приток іноземного капіталу є незначним, а процес розвитку сучасної меблевої галузі все ще знаходиться на дуже ранній стадії. Тим не менше, українська меблева галузь має декілька сприятливих особливостей (зокрема, наявність сировини, відносно дешева робоча сила, близькість до ЄС), які можна використовувати більш ефективно для того, щоб отримувати вигоду від більш відкритої торгівлі з ЄС. Оскільки за результатами діагностичного аналізу не було виявлено критичних обмежень з боку постачання, пропонована стратегія спрямована на модернізацію виробничих процесів для підвищення якості та обсягів виробництва, а також покращення доступу до ринку і підвищення

конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Пропонований підхід передбачає використання та покращення існуючих конкурентних переваг і вихід на першому етапі на «легші» ринки з метою досягнення позитивних результатів вже у короткостроковій перспективі, розвитку довіри та зміцнення позицій українських виробників меблів.

Відтак, стратегія для української меблевої галузі має три основні складові:

- використання існуючих конкурентних переваг і ефективне використання сприятливих умов доступу до сировини, матеріалів та робочої сили у виробництві меблів;
- вибір «правильного» асортименту продукції; та
- вихід на «легші» ринки в ЄС та інших країнах.

Однією з пріоритетних задач є *підвищення рівня кваліфікації робочої сили*

1.А Технічне навчання

А.1 Періодичне технічне навчання з ЧПУ, автоматизованого проектування та виробництва, лазерного обладнання та цифрових технологій виробництва

А.2 Створення постійного навчального центру в якості платформи для проведення відповідних курсів технічного і галузевого навчання

1.В. Бізнес-курси для керівників середньої ланки

1.С Освіта і навчання у сфері підприємництва

1.Д Творчі семінари

Одним з ключових питань є забезпечення ефективного поєднання сировини, матеріалів та робочої сили для створення конкурентоспроможної продукції.

Покращення поінформованості про існуючі донорські ініціативи

2.В Бізнес-навчання: зустрічі між представниками та «дні відкритих дверей» на підприємствах України

2.С Навчальні поїздки за кордон для ознайомлення з існуючим досвідом

2.Д Сприяння включенню проектування у виробничий процес через лабораторії

Відсутність коштів і кредитів за доступними ставками серйозно обмежує можливості МСП здійснювати інвестиції в матеріальні та нематеріальні активи

для досягнення вищезазначеної мети. Отже, одним з пріоритетів має бути *доступ до кредитів з більш зручними процентними ставками та/або альтернативні шляхи підтримки інвестицій*.

Інституційне середовище.

Аналіз існуючих програм і заходів, що реалізуються відповідними іноземними організаціями

3.B Бізнес-середовище: нетворкінгові заходи

3.C Створення спільної віртуальної платформи з інформацією про експортні можливості

3.D Аналіз ринків цільових країн

Вибір правильного асортименту продукції Виробники меблів мають декілька стратегічних варіантів:

1 виготовляти комплектуючі та напівфабрикати, які збиратимуть інші виробники;

2 виготовляти меблі для іншої компанії (виробника або ритейлера) згідно з її дизайном (наприклад, ВТМ);

3 виготовляти меблі за власним дизайном, але без бренду;

4 виготовляти меблі за власним дизайном і продавати під власним брендом;

5 виконувати індивідуальні проекти з меблювання житлових або нежитлових приміщень.

Цей список може розглядатися як маршрут, по якому компанія рухається у процесі свого розвитку, або як частина стратегії спеціалізації. Компанія має декілька варіантів – від продажу дуже спеціалізованих високоякісних комплектуючих за конкурентними цінами до продажу дизайнерських брендovаних меблів. Кожен з цих варіантів може бути економічно доцільним, якщо компанія має конкурентні переваги у відповідній сфері. Визначення найвигіднішої стратегії виробництва є важливим для задоволення попиту на ринку конкурентоспроможною продукцією і забезпечення прибутковості меблевих компаній.

Вихід на «легші» ринки Оскільки прямий доступ українських меблевиків на ринок готової продукції ЄС видається надзвичайно амбітною ціллю, пропонуваній підхід передбачає вихід на європейських споживачів через європейських виробників та європейських рітейлерів.

Закупівлі продукції в Україні можуть бути варіантом для європейських виробників меблів, якщо вони знайдуть тут надійних і конкурентоспроможних постачальників для задоволення своїх потреб. Попит може бути великим на комплектуючі, напівфабрикати, продукцію ВТМ або готові меблі з конкретним дизайном, визначеним виробником або роздрібним торговцем.

На ринки деяких країн ЄС українським виробникам меблів може бути легше вийти, ніж на інші. Польща і Литва – сусідні країни, в яких швидко розвивається меблевий сектор, в основному завдяки їх ролі як постачальників у меблевих ланцюжках вартості в ЄС (країни Західної Європи). В обох цих країнах виробники зацікавлені працювати з конкурентоспроможними постачальниками комплектуючих та меблів для забезпечення власного зростання, а отже вони здатні створити попит на українську продукцію. Німеччина, Велика Британія та Франція – великі ринки, що є відносно відкритими для імпорту.

Українські виробники можуть знайти для себе певні ніші на меблевому ринку ЄС (наприклад, у сегменті меблів з масиву), в яких вони матимуть більші можливості. Можливість збуту готової продукції є більшою в інших регіонах, зокрема на багатому ринку країн Перської затоки (з ОАЕ в якості торговельного хабу), в яких власна меблева галузь є дуже малою, і які традиційно покладаються на імпорт. Бізнес-середовище в цьому регіоні, як правило, є сприятливим для європейських гравців, а отже українські виробники можуть отримати від цього опосередковану вигоду. Ринок Північної Америки також є великим і відкритим для імпорту, але тут може бути нездоланим (особливо для МСП) бар'єром логістика, а також необхідність дотримання певних правил і стандартів. Таким чином, Північну Америку не слід розглядати в якості пріоритетного цільового ринку на початковому етапі в експортній стратегії української меблевої галузі.

3.2 Моделювання процесу стратегічного планування підприємств мебельної галузі

Стратегічне планування передбачає визначення цілей і шляхів їх досягнення. Планування діяльності підприємств мебельної галузі здійснюється за такими важливим напрямками, як виробництво, закупівля сировини, збут, фінанси. При цьому, звичайно, усі плани взаємопов'язані між собою.

До завдань стратегічного планування діяльності підприємства мебельної галузі можна віднести:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- врахування вимог споживачів;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених термінів поставок;
- встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції;
- підтримку репутації фірми у споживачів.

Завдання планування визначаються кожним підприємством самостійно. В цілому ж завдання стратегічного планування будь-якого підприємства зводяться до наступного:

- 1 Планування зростання прибутку.
- 2 Планування витрат підприємства, і, як наслідок, їх зменшення.
- 3 Збільшення частки ринку, збільшення частки продажів.
- 4 Поліпшення соціальної політики підприємства.

Таким чином основним завданням планування є отримання максимального прибутку як результату діяльності та здійснення його найважливіших функцій: планування маркетингу, продуктивності, інновацій, людських ресурсів тощо.

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати розвиток підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності і правильності розрахунків минулого. Будь-яке планування підприємства базується на неповних даних. Якість планування більшою мірою залежить від інтелектуального рівня компетентних співробітників.

Стратегічне планування має відштовхуватися від так званих вузьких місць, які виявлено при SWOT аналізі підприємства. Таке планування створює ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості організації або про зовнішню ситуацію. Іншими словами планування допомагає створити єдність загальної мети всередині самого підприємства.

Процес стратегічного планування ТОВ «ФранкоФ» є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і зміни в достатній мірі. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування підприємства:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Пропонуємо таку модель стратегічного планування ТОВ «ФранкоФ» (рис. 3.1).

Оскільки цілі, місія підприємства, аналіз зовнішнього середовища описано нами в розділі 2, більш детально зупинимось на аналізі альтернатив та виборі стратегії.

Розробка стратегії здійснюється на вищому рівні управління і заснована на вирішенні вищеописаних завдань. На цій стадії ухвалення рішення необхідно оцінити альтернативні шляхи діяльності підприємства і вибрати оптимальні варіанти для досягнення поставлених цілей. На основі проведеного аналізу в процесі розробки стратегії відбувається формування стратегічного мислення шляхом обговорення і узгодження з управлінським лінійним апаратом концепції розвитку підприємства в цілому, рекомендація нових стратегій розвитку,

формулювання проектів цілей, підготовка директив для довгострокового планування, розробка стратегічних планів і їх контроль.

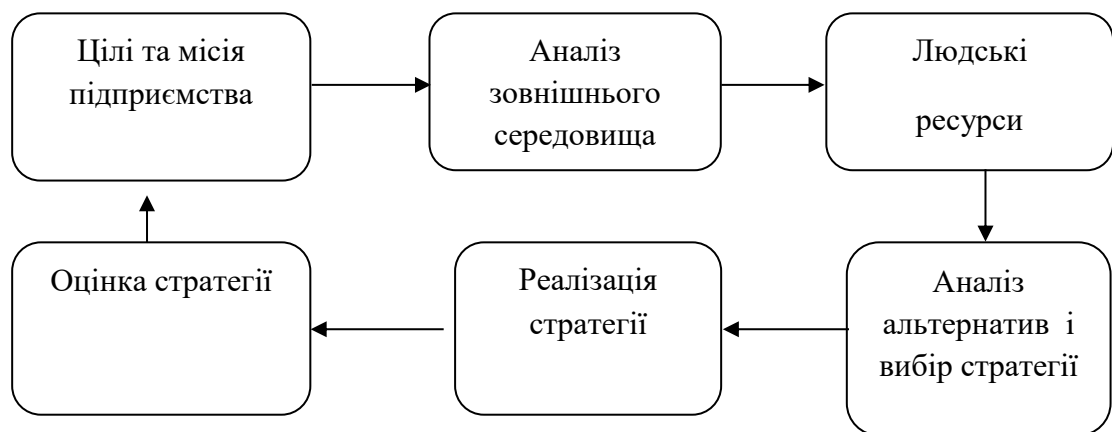


Рисунок 3.1 – Модель процесу стратегічного планування підприємств мебельної галузі

Зважаючи на сильні сторони компанії та можливості для розвитку ТОВ «ФранкоФ» потрібно обрати стратегію розвитку.

3.3 Обґрунтування запропонованої стратегії розвитку підприємства

Беручи на основу Дорожню карту для української меблевої промисловості, проведений огляд ринку мебельної галузі та його основні тенденції робимо висновок, що ринок меблів в Україні інтенсивно розвиватиметься не зважаючи на військовий стан в країні. Обґрунтуємо бажаний напрям розвитку досліджуваного підприємства за основу беручи стратегію розвитку.

ТОВ «ФранкоФ» має явно виражену конкурентну перевагу в Україні – виробництво продукції з натуральної сировини, а також наявність високотехнологічних виробничих потужностей, що забезпечує широкий асортимент продукції. Також сильною стороною підприємства є наявність партнерської мережі точок роздрібного продажу, в яких реалізується продукція.

ТОВ «ФранкоФ» прагне до збільшення прибутків. Стратегія розвитку ринку, яка нами запропонована, полягає в пошуку нових ринків для вже

виробленого продукту. Новий ринок це ринок поза межами України. Для цього перш за все необхідно дослідити ринок меблів в світі.

Згідно даних, ринок меблів світі станом на січень 2023 року оцінюється в 766,2 млрд.дол. США і прогнозується до 2027 року ріст до 931, 9 млрд.дол. США (рис. 3.2).

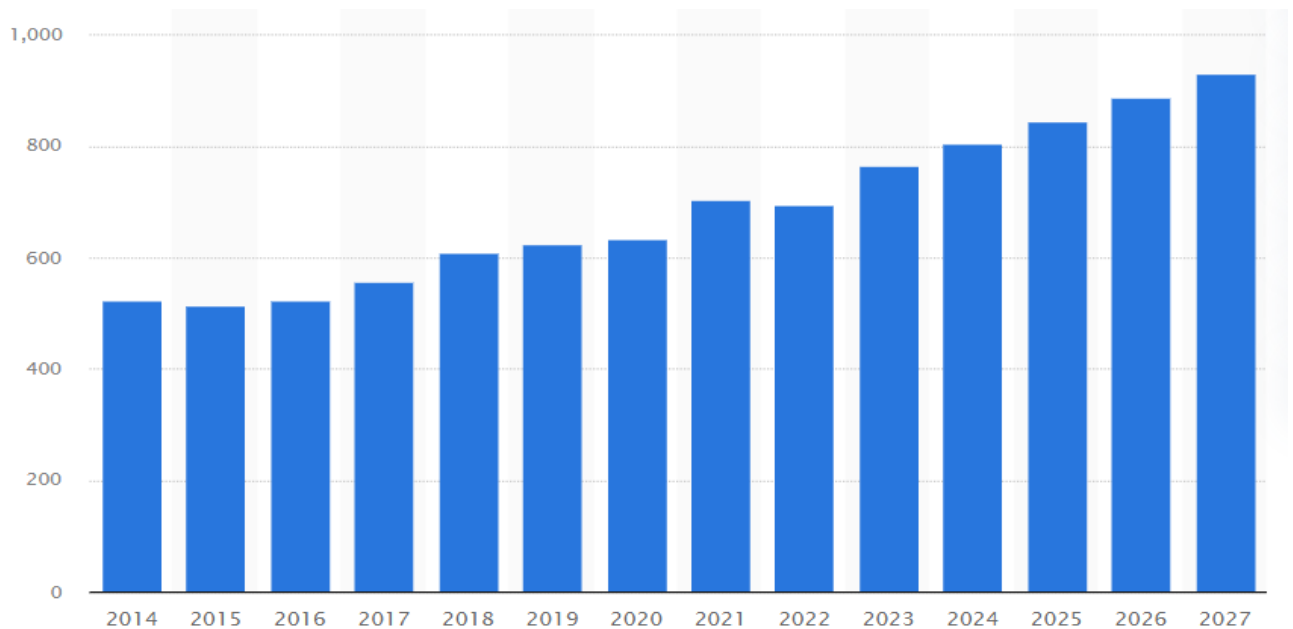


Рисунок 3.2 – Світовий ринок меблів , млрд.дол США

Джерело [19]

Найбільшу частку ринку меблів в загальній структурі займають меблі для віталень, спальень на обладнання для світла (рис. 3.3)

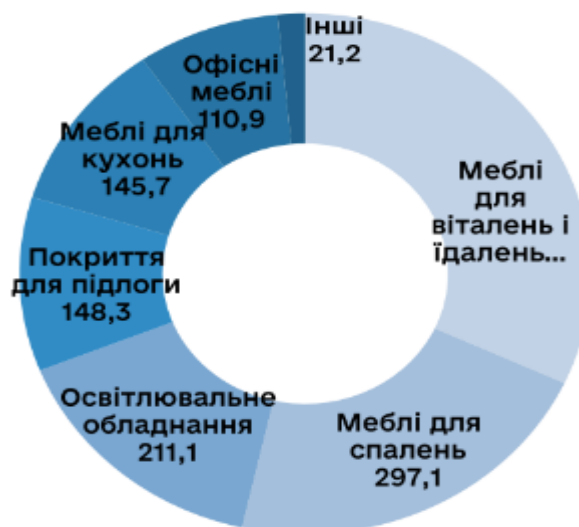


Рисунок 3.3 – Сегменти світового ринку меблів

Джерело [20]

Для визначення потенційного ринку для ТОВ «ФранкоФ» доцільно провести аналіз найбільших імпортерів меблів в світі.

Країни імпортери можуть бути посередниками у ланцюжках доставок, тому доцільно дослідити не тільки величину імпортованої продукції, а й експорт в тій же країні. Дані представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Імпорт - експорт за потенційними ринками

Країна-партнер	Товарообіг, USD	Експорт, USD	Імпорт, USD	Сальдо, USD
PL Польща	1 959 015 310,1	1 714 476 618,3	244 538 691,85	1 469 937 926,4
DE Німеччина	871 143 356,32	762 298 414,78	108 844 941,54	653 453 473,24
DK Данія	340 801 428,56	268 397 276,58	72 404 151,98	195 993 124,60
IT Італія	246 182 730,15	56 831 588,62	189 351 141,53	-132 519 552,91
AT Австрія	216 673 011,15	202 344 609,40	14 328 401,75	188 016 207,65
RO Румунія	156 626 118,51	137 618 979,53	19 007 138,98	118 611 840,55
FR Франція	150 456 354,92	125 129 878,19	25 326 476,73	99 803 401,46
NL Нідерланди	138 865 074,01	108 671 652,77	30 193 421,24	78 478 231,53
TR Туреччина	135 955 278,67	1 373 433,15	134 581 845,52	-133 208 412,37
ES Іспанія	116 274 493,24	79 022 198,16	37 252 295,08	41 769 903,08
GB Велика Британія	110 413 066,42	91 195 265,07	19 217 801,35	71 977 463,72
CZ Чехія	95 288 759,16	64 671 255,27	30 617 503,89	34 053 751,38
SE Швеція	67 576 477,48	56 012 134,17	11 564 343,31	44 447 790,86
BG Болгарія	67 276 304,44	63 404 920,74	3 871 383,70	59 533 537,04
HU Угорщина	65 399 157,01	42 121 197,13	23 277 959,88	18 843 237,25
SK Словаччина	60 304 836,27	49 155 029,42	11 149 806,85	38 005 222,57
US США	59 827 235,38	36 679 807,77	23 147 427,61	13 532 380,16
EE Естонія	29 729 113,18	21 725 413,39	8 003 699,79	13 721 713,60
CH Швейцарія	29 179 254,40	26 843 266,13	2 335 988,27	24 507 277,86
PT Португалія	24 266 368,14	17 345 140,25	6 921 227,89	10 423 912,36
CA Канада	9 620 689,91	8 002 058,16	1 618 631,75	6 383 426,41
NO Норвегія	8 611 914,00	8 079 445,04	532 468,96	7 546 976,08
GR Греція	7 723 250,93	7 405 607,69	317 643,24	7 087 964,45
AL Албанія	3 600 582,68	3 515 002,78	85 579,90	3 429 422,88
UA Україна	196 929,01	6 090,00	190 839,01	-184 749,01

Джерело: [21]

Як видно з таблиці, найбільшим експортером в Світі є Польща. Звідти експортується більше продукції більше ніж на 1,7 млн.дол в рік. Та в структурі експорту власна продукція займає менше 1%. Тому, робимо висновок, що Польща це - майданчик для розбірної торгівлі з іншим країн.

Потенційно цікавими ринками для ТОВ «ФранкоФ» можуть стати: Польща, Німеччина, Італія, Данія та Туреччина.

За даними міжнародної статистики найбільшим імпортером меблів є США. На неї припадає близько 28% усього імпорту в світі. (рис.3.4).

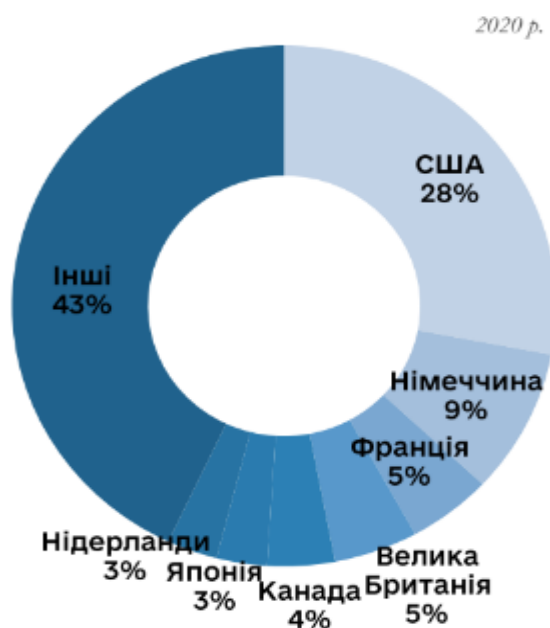


Рисунок 3.4 – Найбільші імпортери меблів в світі
Джерело [20]

Зробимо дослідження категорій світового експорту. Таким чином визначимо попит на певні групи товарів.



Рисунок 3.5 – Найбільші категорії українського експорту меблів, 2021 р.
Джерело [20]

Категорія «Інші меблі та їх частини» складають найбільшу частку у всьому експорті. Приріст цієї категорії за 2021 рік склала + 55% в порівнянні з 2020 роком. Тому робимо висновок, що дана категорія користується великим попитом на ринку.

ТОВ «ФранкоФ» виготовляє продукти з другої категорії – 9301 Меблі для сидіння. Приріст цієї категорії складає за останній рік + 40%, що також свідчить про експорту можливість та потенціал. Варто зазначити, що категорія 9406 «Конструкції та будівельні збірні» виросла за цей період на 91%. Раніше дана категорія не поставлялася, але появився попит на збірні меблі для кухонь, тому що українська продукція має нижчу вартість ніж закордонна.

Для розробки стратегії розвитку ринку важливо також розглянути країни куди експортувала продукцію росія та білорусь. У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України, низка країн-партнерів нашої держави вже запровадила санкції проти росії та білорусі. Завдяки цьому українські виробники можуть отримати нові ніші для експорту власних товарів.

Розглянемо структуру цього експорту (рис. 3.5 – 3.6)

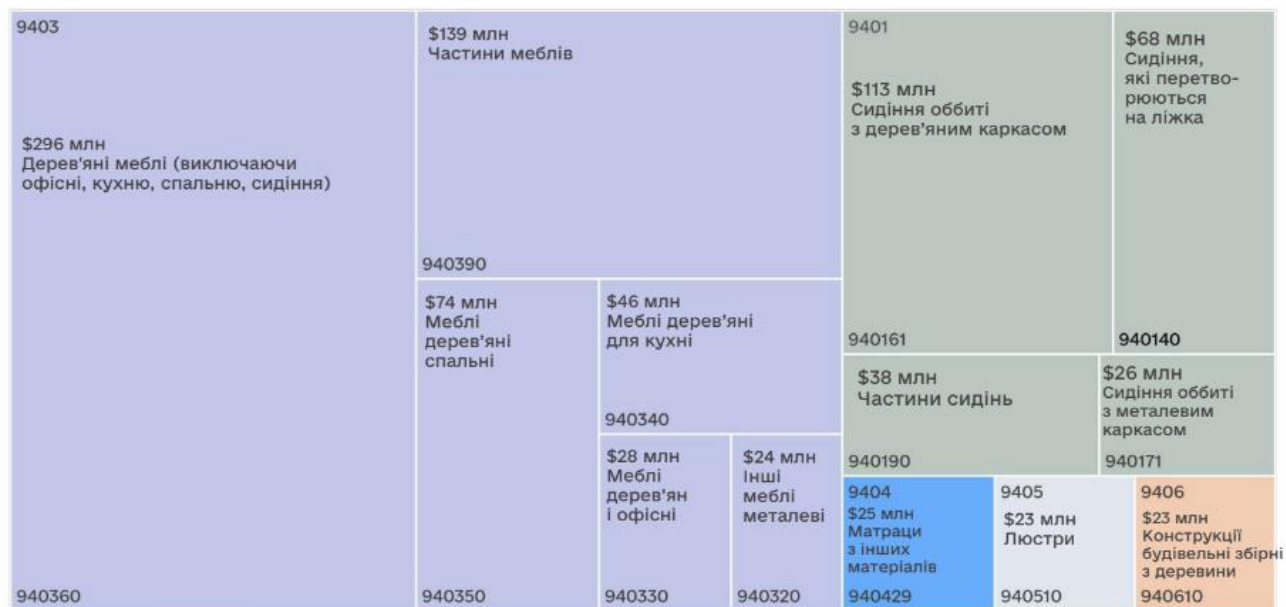


Рисунок 3.6 – Структура експорту меблів білорусі, 2021р.

Згідно з дослідженням Офісу з розвитку підприємництва та експорту сума загального експорту російських меблів складала 916,4 млн.дол. за 2021 рік. , білоруських меблів – 1 042,3 млн.дол.

9403	\$174,4 млн Дерев'яні меблі (виключаючи офісні, кухню, спальню, сидіння)	\$125,6 млн Частини меблів	\$73,2 млн Меблі дерев'яні спальні	9406	\$81,9 млн Інші конструкції будівельні збірні	9401	\$19,5 млн Сидіння, що обер- таються	\$14,6 млн Сидіння з мета- левим каркас- ом	\$13,2 млн Частини сидінь
						940130		940171	940190
				940690			\$33,8 млн Сидіння, які перетво- рюються на ліжка		\$23,5 млн Інші сидіння оббиті
					\$44,1 млн Конструкції будівельні збірні з деревини	940140			940161
		940390	940350	9405	\$56,6 млн Люстри, що кріпляться до стелі чи стіни		\$47,1 млн Інші лампи		9404
		\$50,5 млн Металеві меблі	\$17,4 млн Дерев'яні меблі для кухні						\$21,2 млн Матраци з інших матеріалів
			\$16,1 млн Металеві меблі для офісу					940429	
									\$15,7 млн Інші матраци
940360		940320	940340	940310	940510		940540		940490

Рисунок 3.7 – Структура експорту меблів росії, 2021р.

За даною інформацією робимо висновок, що потенційний вивільнений ринок для ТОВ «ФранкоФ» та інших виробників меблів з України становить майже 500 млн.дол. в рік.

Розглянемо країни, в які раніше екпортували росія та білорусь (рис. 3.8-3.9).



Рисунок 3.8 – Країни- партнери білорусі , 2021р.

Джерело [20]



Рисунок 3.9 – Країни партнери росії, 2021 р.

Джерело [20]

Як видно з рисунків, експорт до Німеччини становив 14% на білоруському ринку та 9% на російському. Також велику частку експорту було відправлено до Італії – 2% (це 1 млн.дол в рік), Франції – 3% (1,5 млн.дол в рік), США – 3% (1,5 млн.дол в рік),Литва – 2% (1 млн.дол в рік), Швеція – 2% (1 млн.дол в рік), Велика Британія – також 2% (1 млн.дол в рік).

Судячи із дослідженням, до попереднього списку потенційних партнерів можна віднести також Велику Британію, США, Литву та Францію.

Скористаємося підходом Юрченко Ю.О. (рис. 3.2) та визначимо запропоновану стратегію в залежності від класифікаційних ознак.

Запропонована стратегія відноситься до загальних стратегій диверсифікації.

В залежності від стадії життєвого циклу компанії це - стратегія зростання.

За ступенем узгодженості це - взаємоузгоджуюча стратегія.

За ступенем складності – складна.

За ступенем ризику – стратегія помірного ризику.



Джерело [22]

За спрямованістю – стратегія підприємницького типу, адже вона спрямована на зовнішній ринок.

За характером поведінки на ринку – наступально-оборонна (стабілізаційна) стратегія.

За ступенем конкретизації – стратегія з вимірювальними результатами реалізації.

За характером розвитку – концентрованого зростання

За джерелами фінансових ресурсів – стратегія, що використовує змішані джерела фінансування (власні кошти та кошти можливих грантодавців). Про грантові можливості компанія може відвідавши воркшоп 24.01.2024 р. [23]

Висновки до розділу 3

Розділ присвячено пріоритетам розвитку мебельної галузі та шляхам вдосконалення стратегічного планування діяльності досліджуваного підприємства.

Українська меблева галузь має сприятливі особливості (зокрема, наявність сировини, відносно дешева робоча сила, близькість до ЄС), які можна використовувати більш ефективно для того, щоб отримувати вигоду від більш відкритої торгівлі з ЄС. Пропонована стратегія виходу на зовнішні ринки спрямована на модернізацію виробничих процесів для підвищення якості та обсягів виробництва, а також покращення доступу до ринку і підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Українська меблева галузь має використати основні складові:

- використання існуючих конкурентних переваг і ефективне використання сприятливих умов доступу до сировини, матеріалів та робочої сили у виробництві меблів;
- вибір «правильного» асортименту продукції; та
- вихід на «легші» ринки в ЄС та інших країнах.

Пріоритетними напрямками є: підвищення рівня кваліфікації робочої сили; покращення поінформованості про існуючі донорські ініціативи; розвиток інституційного середовища.

Запропоновано модель процесу стратегічного планування підприємств мебельної галузі. Обґрунтовано впровадження стратегії розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Стратегічне планування - це особливий вид діяльності людей, що полягає в розробці стратегічних рішень.

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення

Принципами розробки стратегії є: орієнтація на довгострокові цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;

багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі; комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Характерні риси системи стратегічного управління виробничих підприємств залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління та персоналу. Представлено опис різних стратегій управління виробничим підприємством.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ФранкоФ». В асортимент продукції підприємства входить більше 300 найменувань. Результати SWOT продемонстрували можливості щодо розширення ринку збуту; розширення асортименту продукції; освоєння нових технологій та ін.

Аналіз засвідчив, що компанія є конкурентною. Для того, щоб результат був максимально позитивним, компанії потрібно обрати стратегію розвитку. Це

може бути стратегія розвитку ринку. Суть її полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Визначено пріоритети розвитку української меблевої галузі. Ними є: підвищення рівня кваліфікації робочої сили; покращення поінформованості про існуючі донорські ініціативи; розвиток інституційного середовища.

Визначено потенційний ринок на який доречно виходити ТОВ «ФранкоФ». Це можуть бути країни західної Європи, такі як Польща, Литва.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний словник-довідник (За ред. Мочерного С.В.) К.: "Femina". – 1995. – С.88
2. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
3. .Lykke A. Toward an Understanding of Military Strategy. Military Strategy: Theory and Application. Carlisle, PA: U.S. Army War College. 1989. P. 3–8
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского. – М.: Юнити, 1997., с. 20
5. Schendel, D.E. Business Policy or Strategic Management A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten. – Akademy of Management Proceedings, August 1972
6. Pearce J.A. Strategic Management, 2ed. Homewood, 111: Richard D. Irwin, 1985
7. Thompson A.Jr., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
8. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с
9. Аналіз стратегії розвитку підприємства Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського Боярська М.О.
10. Українська асоціація меблевиків. URL: <https://uafm.com.ua/>
11. Офіційний сайт статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку українського меблевої промисловості. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf>
13. Стратегічний план експорту для меблевих підприємств України. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/sup-eksportna-strategiyadlya-meblevyh-kompanij.pdf>.

14. Три найбільші бізнес-асоціації занепокоєні ходом судової реформи в Україні URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2799507-tri-najbilsibiznesasociacii-zanepokoeni-hodom-sudovoi-reformi-v-ukraini.html>.
15. Асоціація «Українська Асоціація Меблевиків». Київ, 2020. URL: <https://uafm.com.ua> (дата звернення: 18.01.2020).
16. . Державне агентство лісових ресурсів України. Київ, 2020. URL: <http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/index> (дата звернення: 14.01.2020).
17. Продовольча та сільськогосподарська організації ООН. Рим, 2020. URL: <http://www.fao.org/home/en/> (дата звернення: 02.01.2020). 7
18. Про схвалення Експортної стратегії України (“дорожньої карти” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1017-р. Київ: Урядовий кур’єр, 2017.
8. ГО «Спілка українських підприємців». Київ, 2020. URL: <https://sup.org.ua/uk> (дата звернення 20.02.2020).
19. Державна митна служба України. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>
20. Дія бізнес. Експортний напрям. URL: <https://export.gov.ua/industry/review/58>
21. Статистика Європит. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/statistical-themes>
22. Юрченко Ю.О. Таксономія стратегій підприємств. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/6.pdf
23. Юрченко Ю.О. Таксономія стратегій підприємств . URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_2_2019_ukr/6.pdf

Бібліографічна довідка

Романюк Юрій Михайлович

Тема магістерської роботи: «Стратегічне планування діяльності меблевої галузі»

Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.

Кількість рисунків 15, серед них

Таблиця 2.2 - Сегментація підприємств мебельної галузі

Рисунок 2.2 - Динаміка кількості підприємств мебельної галузі

Рисунок 2.3 – Динаміка кількості працівників меблевої галузі за період 2016-2021 р.

Рисунок 2.4 - Динаміка зміни споживчих цін на меблі й устаткування по відношенню до споживчих цін попереднього року

Рисунок 2.5 – Логотип ТОВ «ФранкоФ»

Рисунок 2.6 – Логотипи основних конкурентів ТОВ «ФранкоФ»

Рисунок 2.7 - SWOT аналіз ТОВ «ФранкоФ»,

Кількість таблиць

Таблиця 2.1- Динаміка виробництва та реалізації меблів

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів продажу ТОВ «ФранкоФ»

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФранкоФ»

Таблиця 2.5 Аналіз мікросередовища ТОВ «ФранкоФ» за групою факторів «Постачальники»

Таблиця 2.6 - Аналіз ТОВ «ФранкоФ» за групою факторів «Споживачі»

Графічний матеріал (слайди, плакати) шт.

„17___”___січня_____2024___р.

Підпис студента