

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Іванов Олександр Євгенович

УДК 67.9(4Укр)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Управління підприємствами мебельної галузі на основі визначення їх
конкурентоспроможності**

Менеджмент та адміністрування

073 – Менеджмент

О. Є.Іванов

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Микитюк Н. Є., к.е.н., доцент

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Проф. А.С.Полянська

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

Рецензент

Доц.

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

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

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрямок підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
Полянська А. С.
“ ” 2024 р.

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Іванову Олександрову Євгеновичу

1. Тема роботи **Управління підприємствами мебельної галузі на основі визначення їх конкурентоспроможності**
керівник роботи **Микитюк Наталія Євгенівна**, доцент, кандидат економічних наук

затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.01.2024

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

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

Вступ

1 **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ**

2 **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ІНДУСТРІЇ**

3 **НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Висновки

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

1 **Мета і завдання магістерської роботи.**

2 **Система управління виробничою діяльністю підприємства.**

3 **Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства .**

4 **Обсяги меблевого експорту-імпорту.**

5 **Результати діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»**

6 **SWOT-аналіз ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»**

7 **Оцінка відносних якісних показників діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»**

8 **Матриця БКГ для окремих видів продукції підприємства**

9 **Рекомендації для розвитку підприємства меблевої індустрії та підвищення його конкурентоспроможності**

6. **Дата видачі завдання 15.09.2023 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	30.09.23	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ		виконано
	1.1 Теоретичні засади управління виробничою діяльністю підприємств	08.10.23	виконано
	1.2 Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	16.10.23	виконано
	1.3 Методи оцінки оцінки конкурентоспроможності підприємства	27.10.23	виконано
2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ІНДУСТРІЇ		виконано
	2.1 Тенденції розвитку ринку меблевої індустрії	09.11.23	виконано
	2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	17.11.23	виконано
	2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»	25.11.23	виконано
3	НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ		виконано
	3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності	03.12.23	виконано
	3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	11.12.23	виконано
	3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»	23.12.23	виконано
	Висновки	06.01.24	виконано
	Список використаних джерел	10.01.24	виконано

Магістр _____ (Особистий підпис)	Іванов О. Є. (Розшифровка підпису)
Науковий керівник _____ (Особистий підпис)	Микитюк Н. Є. (Розшифровка підпису)

РЕФЕРАТ

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предмет дослідження - шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метод – дослідження базується на загальнонаукових та методичних прийомах економічної науки (аналіз, синтез, індукція, дедукція); економіко-статистичних методах (порівняльного аналізу, групування, факторного аналізу); економіко-математичних методах.

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

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу підвищити ефективність досліджуваного підприємства та сприятиме ефективності діяльності на вітчизняному мебельному ринку.

Відомості про обсяги роботи: магістерська робота налічує 64 сторінки, 12 рисунків, 13 таблиць, 40 джерел за переліком посилань.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління підприємством, конкурентний профіль.

REFERENCE

The purpose of the study is to develop recommendations for improving the competitiveness of an enterprise on the basis of a theoretical consideration of the problem and analysis of a real business entity.

The object of research is the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is ways to improve the competitiveness of the enterprise.

Methods - the research is based on general scientific and methodological techniques of economic science (analysis, synthesis, induction, deduction); economic and statistical methods (comparative analysis, grouping, factual analysis); economic and mathematical methods.

The information base of the study includes textbooks, periodicals, works of domestic and foreign scholars and practitioners, statistics from official websites, and Internet resources.

The practical significance of the qualification work is that the implementation of the proposed measures will increase the efficiency of the studied enterprise and will contribute to the efficiency of activities in the domestic furniture market.

Information about the volume of work: the thesis consists of 64 pages, 12 figures, 13 tables, 40 sources according to the list of references.

Keywords: competitiveness, enterprise management, competitive profile.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1 Теоретичні засади управління виробничою діяльністю підприємств	9
1.2 Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	17
1.3 Методи оцінки оцінки конкурентоспроможності підприємства	26
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ІНДУСТРІЇ	
2.1 Тенденції розвитку ринку меблевої індустрії.....	31
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства	35
2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна».....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
3.1 Обґрунтування доцільності удосконалення управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності.....	46
3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	50
3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна».....	54
Висновки до розділу 3.....	58
Висновки.....	59
Перелік використаних джерел.....	61
Додаток А.....	65

ВСТУП

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємством і важелів підвищення конкурентоспроможності. З появою стратегічного планування та розвитком теорії конкуренції з'явився підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, заснований на стратегіях конкуренції. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг підприємства, але він не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення конкурентоспроможності.

Актуальність теми обумовлюється тим, що в умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності може прояснити ситуацію, визначити положення підприємства на ринку, запропонувати рішення назрілих проблем у виробництві, менеджменті або збуті. Тому актуальність теми даної роботи не викликає сумніву.

Мета дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. на основі теоретичного розгляду проблеми та аналізу реального суб'єкта господарювання. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення завдань:

- визначити сутність управління виробничою діяльністю підприємств;
- розглянути фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити методи аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- надати зальну характеристику діяльності підприємства;
- надати оцінку діяльності, конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку;
- виконати SWOT-аналізу діяльності підприємства;
- надати рекомендації підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничі підприємства меблевої галузі.

Предмет дослідження – управління підприємствами та шляхи підвищення їх конкурентоспроможності.

Метод – дослідження базується на загальнонаукових та методичних прийомах економічної науки (аналіз, синтез, індукція, дедукція); економіко-статистичних методах (порівняльного аналізу, групування, факторного аналізу); економіко-математичних методах.

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

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу підвищити ефективність досліджуваного підприємства та сприятиме ефективності діяльності на вітчизняному мебельному ринку.

Структура та обсяг магістерської роботи магістра. Робота включає: реферат, вступ, три розділи, висновки, перелік використаних джерел. Повний обсяг магістерської роботи становить 64 сторінки. Перелік використаних джерел - 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади управління виробничою діяльністю підприємств

У господарській сфері менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на ефективне та продуктивне досягнення визначеної мети через раціональне використання ресурсів із застосуванням відповідних принципів, функцій і методів. Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, лідирування, координації, керівництва й контролю, здійснюючи які, менеджери забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників й одержання результатів, що відповідають меті. У вітчизняних словниках іноземних слів менеджмент тлумачиться переважно як управління виробництвом на підприємствах; як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом із метою підвищення його ефективності чи прибутковості.

Група науковців у складі М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [12] стверджує, що «управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації».

На думку П. Друкера [6], «управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу».

О. Віханський, А. Наумов, Р. Галькович, В. Набоков, І. Амбросимов, В. Медведєв [2] розуміють під управлінням «тип взаємодії, існуючий між двома суб'єктами, один із яких у цій взаємодії перебуває в позиції суб'єкта управління, а інший – у позиції об'єкта управління».

Дещо інше трактування поняття менеджменту дає Р. Дафт [5]: «ефективне й продуктивне досягнення мети організації за допомогою планування, організації, лідерства (керівництво) і контролю над організаційними ресурсами».

Й. Завадський [8] стверджує, що «менеджмент – це одночасно і галузь людських знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей, об'єднаних в економічній, конкуренто- спроможній системі».

В. Курганов [11] має свою думку стосовно визначення поняття «менеджмент». За його словами, «менеджмент – це управління людьми в процесі підприємницької діяльності з метою підвищення її ефективності».

Ф. Зінов'єв [13] вважає, що «менеджмент – це досягнення поставленої мети за допомогою використання праці, інтелекту, мотивів поведінки людей».

Група авторів у складі М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [12] стверджує, що існує чотири підходи до управління виробничою діяльністю: підхід на основі виділення різних шкіл, процесний, системний та ситуаційний.

Підхід на основі виділення різних шкіл управління розглядає управління з різних точок зору. Відповідно до твердження науковців, існують такі школи управління: наукова, адміністративна, людських відносин і поведінкова, а також школа кількісного управління.

На думку А. Большакова та В. Михайлова [1], існують такі школи управління: традиційна (класична), адміністративно-функціональна, людських відносин, соціальних систем, емпірична й нова школи управління.

Й. Завадський [8] дає більш розширену класифікацію підходів і шкіл управління. До його класифікації входять наукові школи, що передували появі «класичної теорії»; класична теорія управління (науковий менеджмент, адміністративний менеджмент, бюрократичний менеджмент), біхевіористська теорія (ранній біхевіоризм, школа людських відносин, біхевіористський науковий підхід); сучасні підходи до менеджменту (кількісні методи, операційний науковий підхід, операційний менеджмент, менеджментські та інформаційні системи).

Р. Дафт [5] подає схожу класифікацію. До основних підходів та шкіл менеджменту належать класичний напрям менеджменту (науковий менеджмент, бюрократичні організації, адміністративні принципи), гуманістичний напрям

(рух людських відносин, концепція людських ресурсів, біхевіористський підхід), менеджмент як наука й низка сучасних доповнень (теорія систем, тотальне управління якістю).

На нашу думку, усі підходи до управління можна ототожнювати з управлінням виробничою діяльністю й у більшості випадків саме промисловими підприємствами, оскільки представниками підходів до управління були промисловці.

В умовах економічної кризи чи нестабільності, у якій перебувають сьогодні промислові підприємства, тільки ефективне управління виробничою діяльністю підприємства, дотримання його принципів і функцій забезпечує «виживання підприємства».

Основними принципами управління промисловим підприємством, на думку Ф. Тейлора [15], є використання наукових методів і стандартів трудових операцій; відбір робітників на основі наукових критеріїв з урахуванням їхніх можливостей досягнення встановлених стандартів і норм; постійне підвищення кваліфікації робітників, забезпечення їхньої наукової освіти й розвитку; психологічна сумісність, дружелюбне співробітництво та кооперація адміністрації (менеджерів) і робочих у практичному впровадженні наукової організації праці, реалізації вищезгаданих принципів.

Г. Емерсон [7] запропонував свій підхід до трактування принципів управління виробничо-господарською діяльністю: чітко визначені ідеали, установлення загальної мети підприємства; здоровий глузд; компетентна порада; правдива угода; дисципліна; планування й визначення шляхів виконання роботи; норми та графік виконання роботи, її нормування; письмові стандартні практичні інструкції; винагорода за ефективність праці.

Засновник адміністративної школи управління А. Файоль [16, с. 6] виділяв такі принципи управління промисловим підприємством: поділ праці; влада; дисципліна; загальне розпорядництво; загальне керівництво; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; ієрархія; порядок;

справедливість; постійність складу персоналу; ініціатива; сутність робітника.

П. Друкер [6] визначив такі принципи управління:

- орієнтація менеджменту на людину;
- культурна природа менеджменту, тобто менеджмент є лише частиною загальної культури кожної країни;
- інтегрування інтересів працівників організації навколо загальних цілей;
- розвиток здібностей усіх працівників організації та їх ефективне використання на всіх рівнях менеджменту;
- поєднання комунікацій між працівниками і їхньою індивідуальною відповідальністю;
- уникнення спрощених підходів до визначення ефективності менеджменту за допомогою показників продажу, прибутку;
- відносини із зовнішнім середовищем на основі співробітництва.

Основними принципами управління виробничою діяльністю промислового підприємства, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства й досягнення ним високого рівня розвитку, є оптимальність, комплексність, об'єктивність, гнучкість, оперативність, адаптивність, організаційне новаторство.

Оптимальність припускає вибір найкращого варіанта розв'язання завдання управління виробничою діяльністю промислового підприємства.

Комплексність передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничої діяльності на основі механізмів управління виробничим потенціалом промислового підприємства (діагностика виробничого потенціалу; формування системи бюджетів й аналіз їх виконання; реалізація програм; моніторинг виробничого потенціалу).

Об'єктивність – обумовлює необхідність установлення причин появи проблем в управлінні виробничою діяльністю промислового підприємства та використання найбільш об'єктивних методів для розв'язання цих проблем.

Оперативність передбачає постійний моніторинг виробничої діяльності з метою визначення й своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.

Організаційне новаторство визначає потребу постійного пошуку нових, більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління виробничою діяльністю.

Гнучкість означає можливість удосконалення механізмів управління виробничою діяльністю та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування підприємства.

Координація управління здійснюється за допомогою методів. Основними методами управління є економічні, соціально-психологічні й організаційно-розпорядливі [4; 9; 14].

Економічні методи управління являють собою сукупність засобів впливу на економічні інтереси об'єкта управління (підприємства), заснованих на свідомому використанні економічних законів. Економічні методи включають систему матеріального стимулювання, відповідальності за якість та ефективність роботи, економічні нормативи функціонування підприємства.

Організаційно-розпорядливі методи управління – це методи прямої дії, що мають директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Організаційні методи виступають у формі організаційного проектування; регламентації; нормування. Розпорядливі методи виступають у формі наказу, постанови, розпорядження, інструктажу, команди, рекомендацій.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Соціально-психологічні методи здійснюються у формі соціального планування; переконання; навіювання; особистого прикладу; регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин; створення й підтримки морального клімату в колективі.

Управління виробничою діяльністю, насамперед відбувається через

сукупність функцій. Вони різноманітні й можуть стосуватися різних об'єктів, видів діяльності, завдань та ін. Функції управління характеризують поділ, спеціалізацію праці у сфері управління й визначають основні стадії реалізації впливів на відносини людей у процесі виробництва.

Доцільно зазначити, що загальновідомими функціями управління є планування, організація, мотивація та контроль.

Однак, досліджуючи цю проблематику, вітчизняні й зарубіжні науковці доповнюють цей перелік.

Основні функції управління вперше сформував А. Файоль [16]. На його думку, існують п'ять функцій управління виробничою діяльністю: передбачення (планування), організація, розпорядництво, координація, контроль.

Окрім загальних, такі вчені, як Е. Коротков, В. Ковалев, Г. Гольдштейн [10], виокремлюють й інші функції, які теж відіграють важливу роль в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства: мотивації, маркетингу, бухгалтерського обліку, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, матеріально-технічного постачання, управління кадрами та якістю продукції, комунікації, дослідження, оцінювання, ухвалення управлінського рішення, представництва, ведення переговорів.

Р. А. Фатхутдінов [17] відносить до функцій планування, організацію, облік, контроль, мотивацію, регулювання й координацію.

Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов, зі свого боку, вважають, що функцій управління повинно бути принаймні дев'ять: прогнозування, планування, нормування, організація, координація, мотивація, облік, контроль й аналіз [3].

На нашу думку, до основних функцій управління виробництвом відносять планування, організацію, нормування, координування, мотивування, контролювання, регулювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Функції управління виробничою діяльністю підприємства

Функція управління	Характеристика функції
Планування	– передбачає визначення конкретних завдань кожному підрозділу на різні планові періоди й розробку виробничих програм; – відображає структуру керованої та керуючих систем, що забезпечують процес виробництва продукції й цілеспрямований вплив на колектив людей, які реалізують цей процес;
Організування	– характеризує властивості системи управління, її структуру, склад, взаємозв'язок і процес взаємодії зазначених елементів;
Нормування	– процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, що встановлюють кількісну та якісну оцінки різних елементів, використовуваних у процесі виробництва й управління; – забезпечення рівномірності та ритмічності, хід виробництва, його високу ефективність;
Координування	– дає змогу досягти узгодженої й злагодженої роботи виробничих і функціональних підрозділів підприємства та цехів; – реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, із боку лінійних керівників і функціональних служб підприємства й цехів, які регулярно та оперативно координують їхню діяльність;
Мотивування	– впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних й особистих заохочувальних заходів тощо;
Контролювання	– проявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху й доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень;
Регулювання	– впливає на колектив людей, зайнятих у виробництві, за допомогою вживання оперативних заходів із запобігання та, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва.

Отже, на основі проведених досліджень визначено, що розробка цілісної системи управління виробничою діяльністю передбачає врахування принципів, методів і функцій управління виробничою діяльністю підприємства (рис. 1.1).

Отже, вивчення та узагальнення поглядів учених на поняття «управління виробничою діяльністю» дає підстави викласти власне бачення на сутнісно-змістовне наповнення поняття, під яким слід розуміти цілеспрямований вплив на діяльність з упорядкування, налагодження роботи та впровадження функцій, направлених на виробництво продукції для досягнення мети функціонування підприємства, заснований на відповідних методах, функціях і принципах.

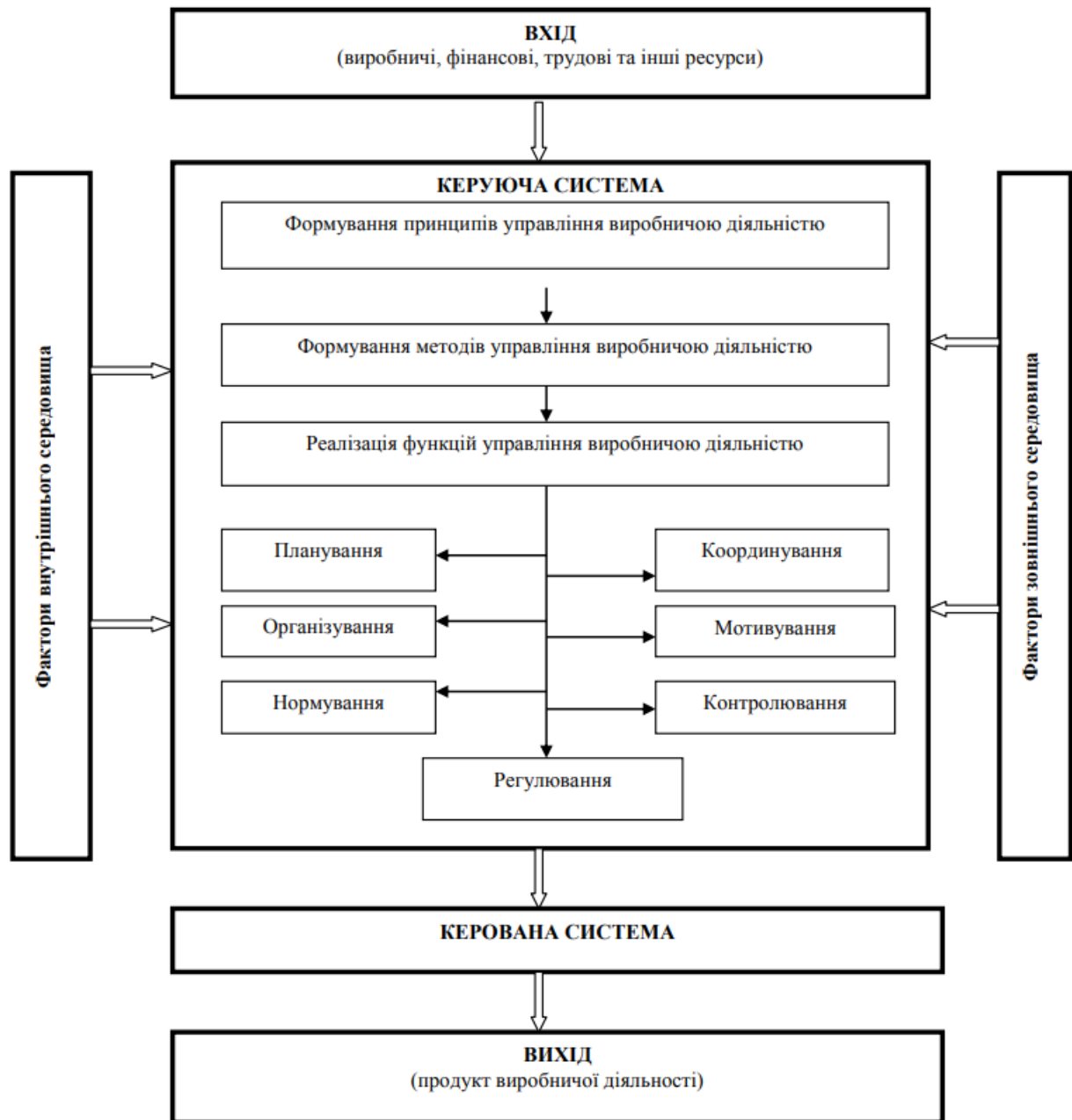


Рисунок 1.1 - Теоретична основа розробки системи управління виробничою діяльністю підприємства

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства виступає необхідною умовою його успіху, хоча цього недостатньо. Варто відзначити, що на його ефективність і результативність діяльності організації в цілому суттєво впливає вибір методів та прийомів управління.

1.2 Поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

На сьогоднішній день в науковій думці є кілька визначень поняття конкуренції. Одним із найзагальніших визначень конкуренції є вид економічного суперництва виробників одного і того ж виду продукції, послуг на ринку за максимальні преференції у вигляді отримання максимального прибутку в певному періоді функціонування підприємства [2].

Окремі науковці під поняттям конкуренції вбачають цілісний процес управління власними перевагами на ринку з метою здобуття кращих порівняно з конкурентами результатів в процесі задоволення власних потреб та цілей.

Як вважає Мазаракі А. А., саме від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку залежить і можливість його виживання та подальшого розвитку. Тому для того, щоб вижити в непростих умовах конкурентної боротьби, підприємства повинні уміти та могли перемагати своїх прямих конкурентів. Тому в даному випадку досягти високого рівня конкурентоспроможності для підприємства означає отримати певні економічні, фінансові, матеріальні чи технічні переваги над конкурентами [3].

На думку Г.Л. Азоєва, основну увагу в процесі визначення поняття конкурентоспроможності підприємства слід звернути на його фінансову складову, тому вчений вважає, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства уміло та ефективно розпоряджатися своїми власними та позиковими ресурсами [1].

Натомість відомі вітчизняні вчені-економісти І. Должанський та Т. Загорна під поняттям конкурентоспроможності підприємства розуміють його вміння продукувати та реалізовувати свою продукцію достатньо швидко, в бажаній кількості, в процесі високого технологічного рівня її обслуговування, а також як здатність на достатньому рівні розпоряджатися фінансовими ресурсами ресурсами [2].

Вважаємо, що С. Шевельова цілком слушно зауважує про те, що поняття

конкурентоспроможність підприємства означає здатність утримувати достатньо тривалий час лідируючі позиції на ринку в певній галузі, отримувати достатній рівень прибутку, бути привабливим для зовнішніх інвестицій, а також утримувати гарний імідж як серед партнерів, так і серед споживачів та інших суб'єктів ринку [5].

Таким чином, підсумувавши окремі думки та погляди вчених стосовно визначення поняття конкурентоспроможності підприємства, її можна визначити як:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства вдало конкурувати з аналогічною продукцією на ринку;
- отримання підприємством конкурентних переваг для себе на основі продукції відповідної якості;
- ефективне застосування наявних технологій, методів управління, ресурсів, компонентів маркетингової діяльності, навичок і знань персоналу, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства.

На сучасному етапі науковці виділяють три основних рівні конкурентної боротьби між суб'єктами ринку:

- 1 мікрорівень, до якого відносять окремі види продукції чи послуг підприємства;
- 2 мезорівень, який включає в себе певні галузі та корпоративні об'єднання підприємств національної економіки, а також організації конгломеративного рівня;
- 3 макрорівень, до якого належать цілі народногосподарські комплекси.

Зазначимо, що підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства залежить як від ефективності та дієвості прийнятих керівництвом управлінських рішень, і від особливостей та механізму державної політики в

економічній сфері, особливо від конкретних кроків державної влади щодо підтримки конкурентоспроможності «власних» підприємств.

Щоб вирішити основні завдання вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно:

- визначити необхідні критерії конкурентоспроможності підприємств та механізм формування цілісної системи показників її вимірювання;
- розробити дієві сучасні методи оцінки та моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити методи формування сучасних ефективних алгоритмів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [8].

Сьогодні конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін. Крім того, варто виділити також окремі аспекти в проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме:

- економічний;
- управлінський;
- організаційний;
- технологічний;
- комерційний;
- правовий;
- соціальний.

Всі вони в своїй єдності утворюють цілісну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також формують і черговість вирішення актуальних її проблем, при цьому першочерговим завданням є вирішення саме економічних питань.

Окрім того, не слід забувати про такі вагомі фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств, як якість товарів, їх ціна і доступність для

споживачів, наявний ресурсний, технічний і технологічний потенціал підприємства, доступність та відкритість цільових ринків і т.д. Тому система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства на сьогодні настільки своєрідна, багата і різнопланова, що вчені досі не змогли виділити єдину методику збору, ідентифікації, обробки відповідних даних та прийняття на їх основі певних рішень.

Також існують фактори, які знижують конкурентоспроможність підприємства, або ж можуть призвести до її втрати (внутрішні і зовнішні) (табл. 1.2). [8]

Таблиця 1.2 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори	
Науково-технічний прогрес	- виробництво - товари - маркетинг
Державна політика	- ціноутворення - оподаткування - інвестиції
Інфраструктура ринку	-недосконалість або погіршення інфраструктури ринку
Споживачі	- потреби - вимоги - рівень життя
Конкуренти	- поява нових конкурентів - об'єднання, домовленість
Внутрішні фактори	
Маркетинг	- асортиментна політика - асортимент товарів - погіршення ефективності роботи - після продажне обслуговування - реклама
Виробництво	- старіння технології - знаряддя і предмети праці
Фінансова і інвестиційна діяльність	- фінансова стійкість - платоспроможність
	- ділова активність - інвестиційна привабливість
Персонал	- мотивація праці - склад кваліфікованих кадрів - корпоративна культура
Менеджмент	- управління на підприємстві - ціль та місія підприємства

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [9, с. 5].

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління розташовують ці переваги в такому порядку [9].

- 1 Розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.

- 2 Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією.

- 3 Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати.

- 4 Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання.

- 5 Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.

- 6 Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців. Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретного підприємства. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки організації в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства [9].

Складну і багатомірну сукупність класифікацій стратегій зображено на рисунку 1.2 [9].

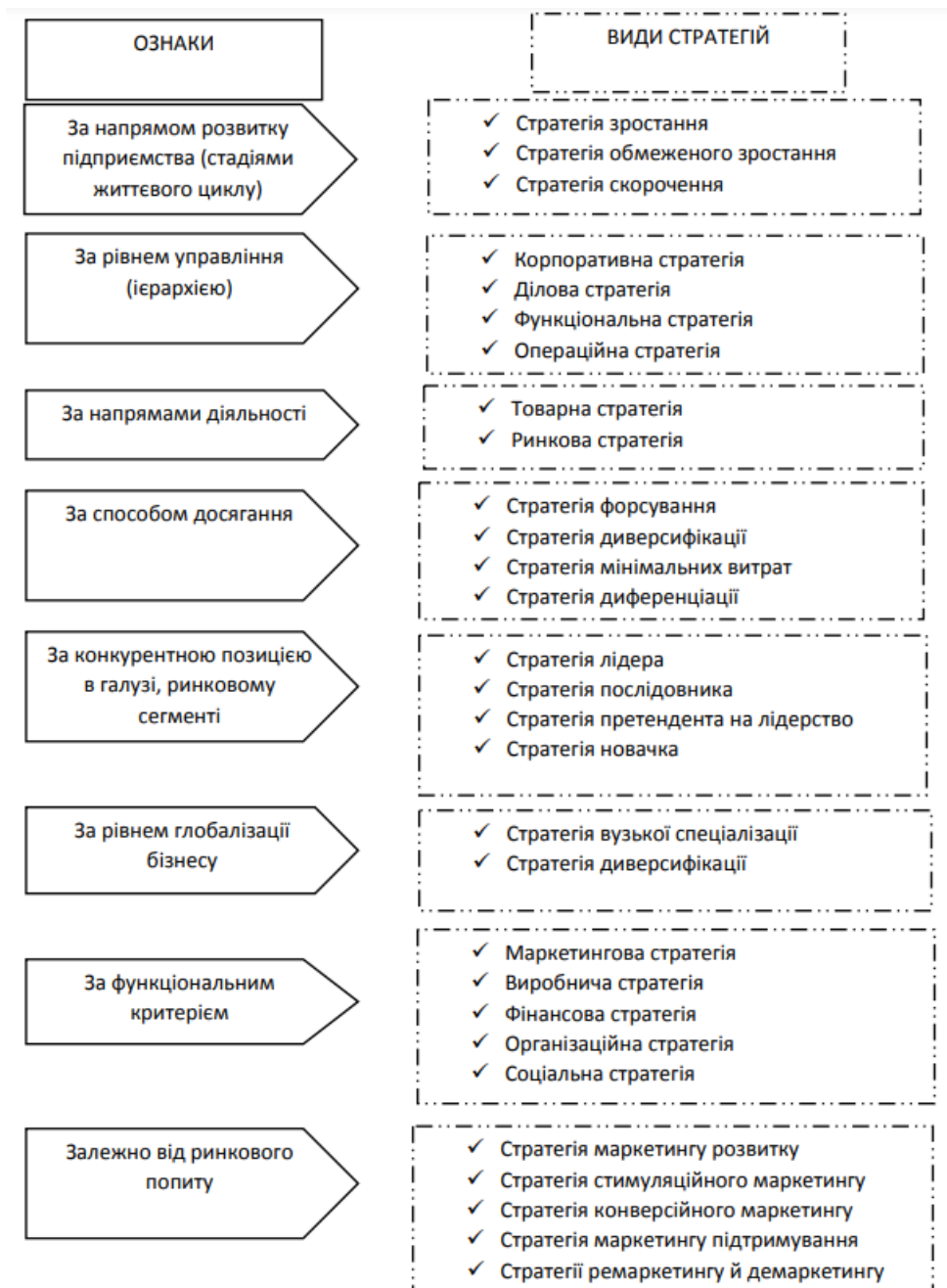


Рисунок 1.2 - Класифікація стратегій підприємства [9]

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими чинниками як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства.

Проте слід зауважити, що питання управління існуючими конкурентними перевагами підприємств, незважаючи на достатню кількість наукових досліджень в даній сфері в середовищі вітчизняної науки, залишається на

сьогодні відкритим. Не в останню чергу така ситуація склалася і тому, що на сучасному етапі ключовою проблемою для більшості українських підприємств є питання їх виживання, а не стабільного росту і розвитку. Тому для ефективного вирішення означених проблем слід акцентувати увагу на питанні формування та практичній реалізації конкурентних переваг підприємств, які визначають конкретну позицію підприємства на ринку та дають змогу краще переборювати тиск і загрозу з боку конкурентів. Тому загальна концепція конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на превентивному, випереджувальному характері його дій в умовах конкурентного середовища.

Під поняттям конкурентних переваг слід розуміти систему факторів успіху, які забезпечують підприємству на певному сталій розвиток та лідируючу конкурентну позицію на ринку [6].

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено на рисунку 1.3 [10]. Вперше теорію конкурентних переваг розробив відомий економіст М.Портер, аналізуючи фактори, які, на його думку, повинні дати можливість підприємству одержати певну перевагу у конкурентній боротьбі з іншими підприємствами на ринку. Вчений вважав, що конкурентна перевага підприємства «виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу» [4].

М. Портер виділяв два ключових джерела конкурентних переваг – маркетинг і витрати.

1 Перевага в маркетингу – це перевага в першу чергу в товарах і послугах, які, як вважає вчений, більше задовольняють існуючі потреби споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Така перевага заснована на унікальності товару або послуги, а досягти її можливо завдяки створенню стійкої позитивної репутації бренду, надання більш якісних, дешевших, доступніших послуг, лідерства в технічній та технологічній сфері, пропозиції якомога більш повнішого асортименту товарів чи послуг тощо.

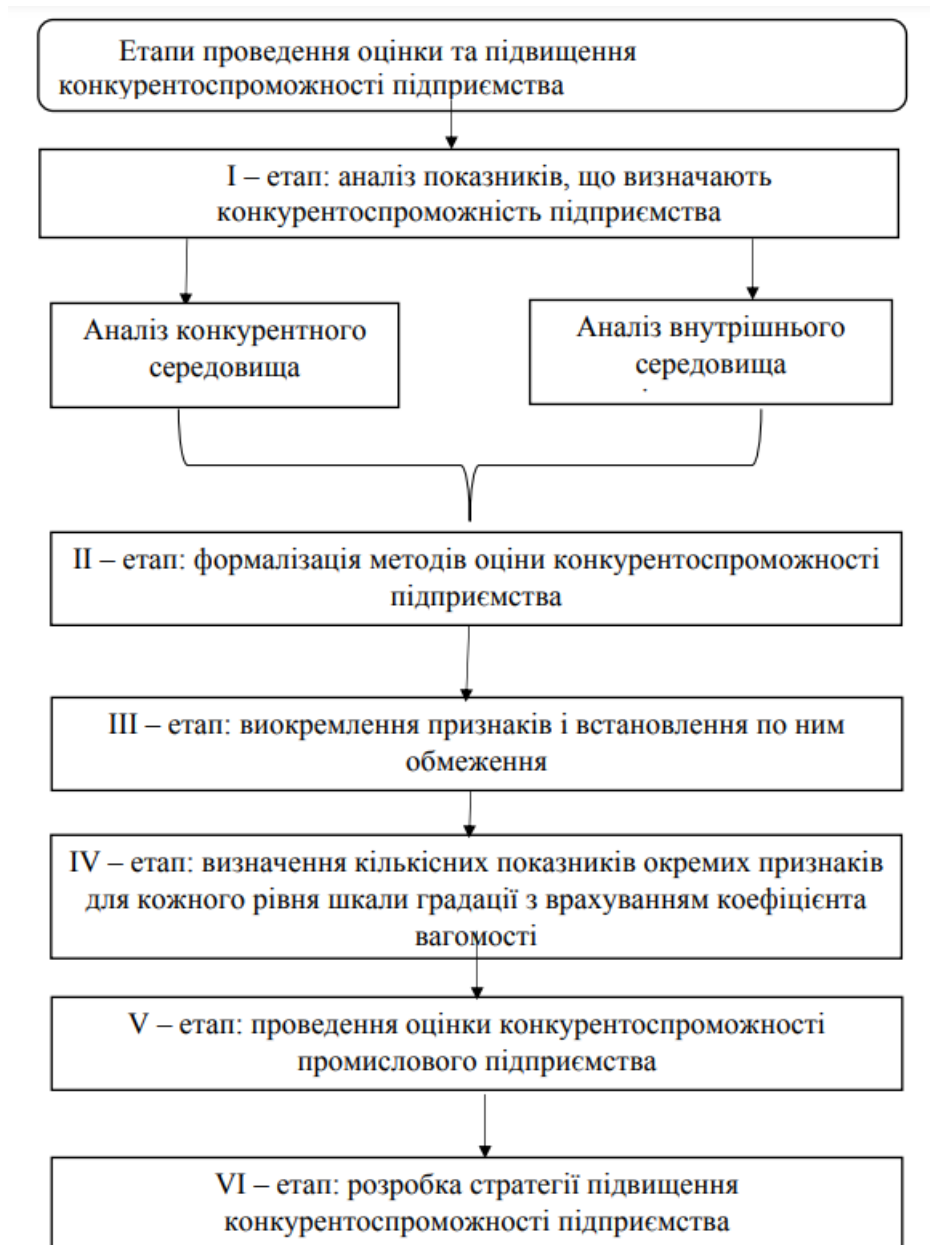


Рисунок 1.3 - Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства [10]

2 Перевагу у витратах слід трактувати як конкурентну перевагу підприємства через більш низькі витрати на виробництво і маркетинг, ніж аналогічні витрати підприємств-конкурентів. Така перевага дає можливість підприємству зменшити ціни чи зекономити кошти на рекламні послуги. В таких умовах конкурентна перевага підприємства зумовлюється суттєвою економією, більш значним досвідом в даній сфері, введенням нових технологій та ін.

Крім того, М. Портер також визначив і третій напрям досягнення

конкурентних переваг підприємства – поєднання маркетингових переваг зі зменшенням витрат у певному сегменті ринку.

Тому на основі вищезазначеного можна визначити такі основні завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- усунути існуючі бар'єри для підприємницької діяльності, в тому числі існуючий податковий тиск;
- удосконалити вітчизняну нормативно-правову базу в сфері підприємницької діяльності та розробити сучасне ефективне антимонопольного законодавства;
- забезпечувати платоспроможний попит споживацької аудиторії;
- активізувати державну підтримку новостворених підприємств, створюючи відповідні кластери інформації про новітні технології, законодавчі зміни, перспективні ринки збуту товарів підприємства тощо;
- стимулювати фінансово інноваційну діяльність вітчизняних підприємств в галузі створення нових товарів і послуг.

Вказані заходи в майбутньому повинні сприяти значному підвищенню конкурентоспроможності не тільки окремих вітчизняних підприємств і їх товарів та послуг, а й усієї економіки України в цілому.

Отже, під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

Ключовою проблемою розвитку сучасної вітчизняної економіки слід назвати проблематику покращення ефективності виробництва товарів та послуг підприємств всіх видів та форм власності в умовах зосередження уваги на випуску конкурентоспроможної продукції та забезпеченні попиту споживацької аудиторії.

1.3 Методи оцінки оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

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

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

Матричні методи передбачають використання матриці - таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибойо цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

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

прості математичні операції.

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

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації - виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

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

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

юється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо. Переваги і хиби найпоширеніших дев'яти груп наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства*

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

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи

дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства.

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

Висновок до розділу 1

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства виступає необхідною умовою його успіху, хоча цього недостатньо. Варто відзначити, що на його ефективність і результативність діяльності організації в цілому суттєво впливає вибір методів та прийомів управління.

Під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

Ключовою проблемою розвитку сучасної вітчизняної економіки слід назвати проблематику покращення ефективності виробництва товарів та послуг підприємств всіх видів та форм власності в умовах зосередження уваги на випуску конкурентоспроможної продукції та забезпеченні попиту споживацької аудиторії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1 Тенденції розвитку ринку меблевої індустрії

Меблеве виробництво сьогодні – це галузь, яка розвивається, поступово виходячи на європейський рівень якості та дизайну. Тому він є надзвичайно привабливим для операторів і, відповідно, має динаміку до зростання кількості конкурентів.

На сьогоднішній день Український ринок меблів оцінюється в 330 млн. доларів США. Аналіз ринку меблів засвідчує, що споживачі дедалі частіше у своєму виборі надають перевагу вітчизняним виробникам. Зниження рівня зацікавленості до імпортних меблів зумовлено в першу чергу у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення. Також варто зазначити, що український меблевий ринок не позбавлений тіньового виробництва, яке орієнтовано на середній та дешевий сегмент. Сьогодні тіньовий ринок меблів України складає 35 %.

Виробництвом меблів в Україні займається понад 3 тисячі компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% – мікропідприємства.

Обсяг експорту меблів українських виробників за 2022 рік сягнув \$806,6 млн, що на 23% нижче за показники довоєнного 2021 року.

Обсяг експорту меблів за 2022 рік становив \$806,6 млн, що на \$56,2 млн більше за обсяг експорту ковідного 2020 року, проте на \$244,5 млн менше, ніж Україна експортувала меблів у 2021 році. Проте, незважаючи на відмову ІКЕА від співпраці з українськими виробниками меблів та скорочення обсягів замовлень JYSK, середньорічний темп приросту експорту за останні шість років у нас 11,5%.

За даними Державної митної служби України, до першої десятки країн, які купували у 2022 році українські меблі, входять Польща (34,91%), Німеччина (17,37%), Данія (5,89%), Австрія (4,50%), Бельгія (4,04%), Румунія (3,23%), Велика Британія (2,59%), Франція (2,40%), Молдова (2,12%) та Нідерланди (1,83%).

Загалом у 2022 році Україна експортувала меблі до 99 країн світу. Так, це менше ніж у мирний час, коли ми працювали на 120 країн, але є свідченням того, що світ потребує українських меблів і готовий у такий спосіб підтримувати економіку нашої країни.

Після 24 лютого припинено експорт до Росії та Білорусі. За підсумками 2021 року до РФ було здійснено експорт продукції на \$21,3 млн (2,02% загального експорту), за січень-лютий 2022 року туди було відправлено товарів на \$3,3 млн. Аналогічна ситуація з Білоруссю: \$17,1 млн експорту меблів у 2021 році та \$1,4 млн у січні-лютому 2022 року.

Меблева індустрія України адаптується та шукає нові способи сталого виробництва та дистрибуції.

Незважаючи на війну та нестабільні економічні умови, наші виробники продовжують експортувати й промотувати бренд FURNITURE OF UKRAINE у світі.

У цьому контексті аналіз стану українського меблевого експорту у першому півріччі 2023 році допомагає виявити, які стратегії та підходи є найбільш ефективними в умовах змін та невизначеності (рис. 2.1).

За перше півріччі 2023 року Україна експортувала меблів на суму \$407,8 млн., що складає 50,6% від річного обсягу експорту товарів за групою 94 за 2022 рік. У порівнянні до обсягу експорту 1-2 квартали цього року до попереднього, то ми відстаємо на 5,6%. При цьому порівняння обсягів експорту меблів за останні 10 років за перші 6 місяців року дає нам показник 5,5% середньорічного зростання. Позитивне торговельне сальдо за 94 групою товарів за перше півріччі

2023 становить \$246,6 млн.: при експорті \$407,8 млн. ми імпортували меблів на суму \$161,2 млн. (рис. 2.2).

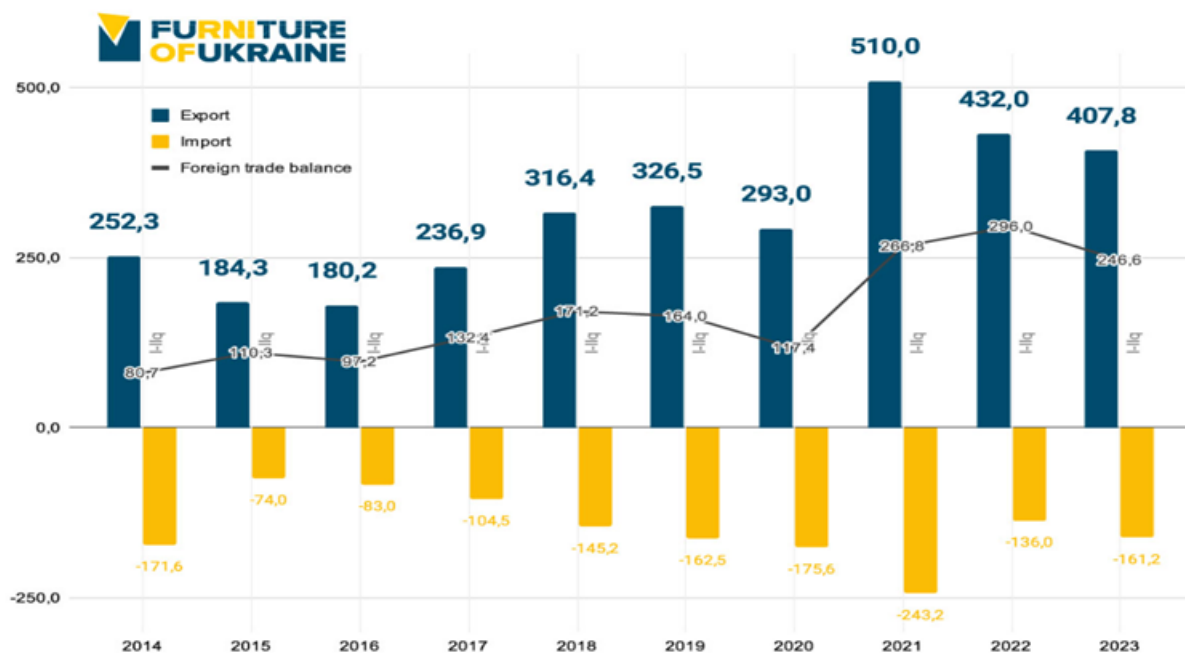


Рисунок 2.1 – Обсяги меблевого експорту-імпорту у 2014-2023 р.р.

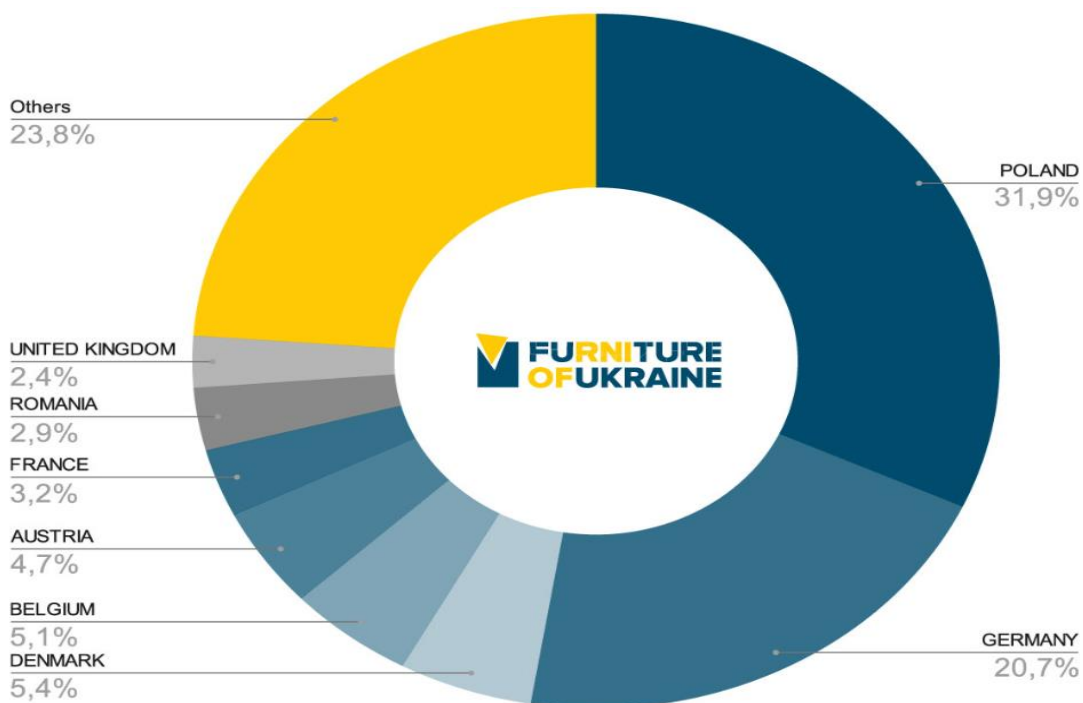


Рисунок 2.2 – Експорт українських меблів за країнами у І–ІІІ кв. 2023 р.

Найбільше FurnitureofUkraine було продано до Польщі. Питома вага експорту меблів до цієї країни становить 31,2% – на суму \$130 млн. Загалом по іншим країнам (рис. 2.3):

- до Німеччини 20,71% – на суму \$84,5 млн.
- до Данії 5,38% – на суму \$21,9 млн.
- Бельгія 5,06% – на суму \$20,6 млн.
- Австрія 4,68%- на суму \$19,1 млн.
- Франція 3,16% – на суму \$12,9 млн.
- Румунія 2,91% – на суму \$11,9 млн.
- Велика Британія 2,41% – на суму \$9,8 млн.
- Нідерланди 2,34% – на суму \$9,5 млн.

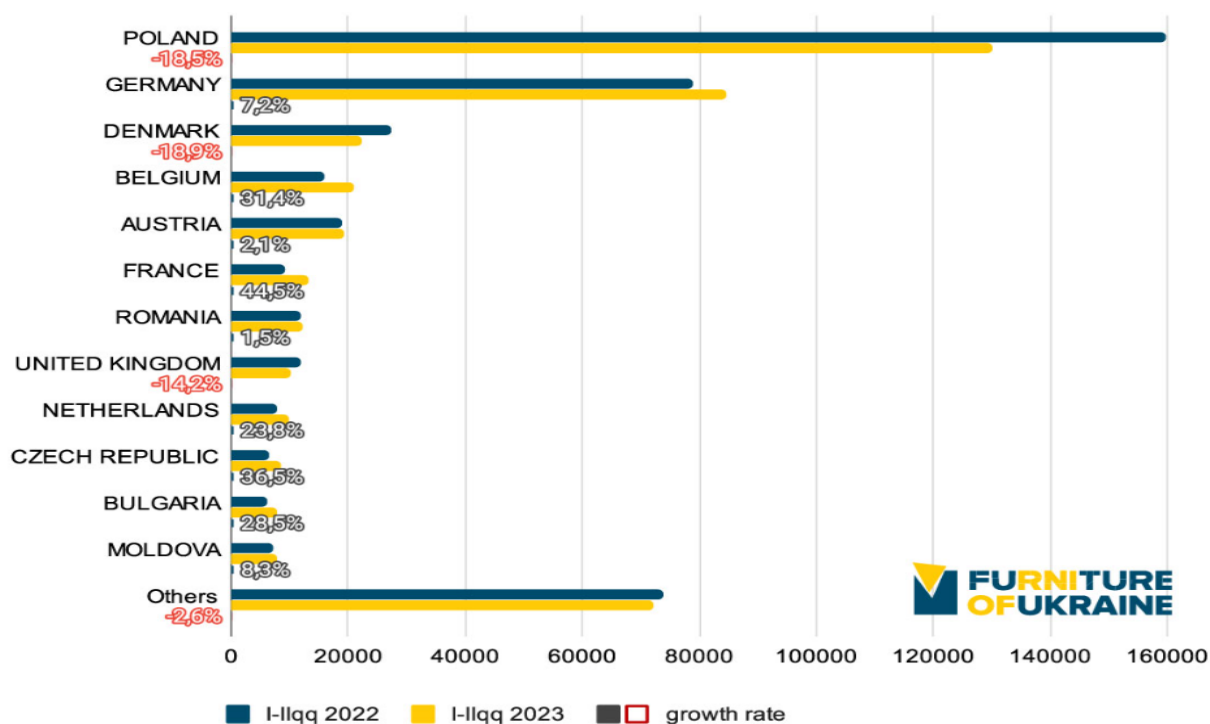


Рисунок 2.3 – Топ країн-імпортерів мебельної продукції у I-II кв. 2022-2023 р.р., млн. дол.

Найбільшу динаміку росту експорту FurnitureofUkraine за I півріччя 2023 у порівнянні до аналогічного періоду 2022 має Німеччина – це +\$5,7 млн, що становить 7,2% приросту до суми \$84,5 млн. По іншим країнам:

- до Бельгії нарощенр експорт на +\$4,9 млн, що становить 31,4% приросту.
- до Франції на +\$4,0 млн, що становить 44,5% приросту.
- до Чехії на +\$2,2 млн, що становить 36,5% приросту.
- до Нідерландів на +\$1,8 млн, що становить 23,8% приросту.
- до Болгарії на +\$1,7 млн, що становить 28,5% приросту.
- при цьому скорочено експорт до Польщі на \$29,5 млн. або на 18,5% зі \$159,5 млн. до \$130,0.

Зауважимо, що саме з Німеччини, Нідерландів та Бельгії було найбільше відвідувачів на національних стендах Української Асоціації Меблевиків на таких виставках як, Meble Polska 2022-2023 та IMM Cologne 2023.

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

ТОВ “ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА” є данською меблевою фабрикою. Підприємство виготовляє м'які меблі - крісла, дивани, ліжка, а також меблі з дерева.

Підприємство повністю належать і управляються данською компанією Хйорт Кнудсен. Головний офіс знаходиться в Данії.

Підприємство в Україні зареєстроване 15.02.2002 р. за юридичною адресою Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Вулецька , будинок 14.

Розмір статутного капіталу складає 118 864 281,11 грн.

Код ЄДРПО 31895961

Види діяльності підприємства за КВЕД:

Оснновний вид діяльності:

13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу

Інші:

30.99 Виробництво інших транспортних засобів і обладнання, н.в.і.у.

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

31.09 Виробництво інших меблів та інше

Продукція продається більше, ніж в 11 країнах Північної Європи.

Офіси з продажу розташовані у Данії, Швеції, Норвегії, Фінляндії, Англії, Польщі, Голландії та Німеччині.

В Україні виробництва розміщені у м. Львів, м. Броди (Львівська обл.), м. Великі Мости (Львівська обл.), м. Почаїв (Тернопільська обл.), м. Рівне.

Загальна чисельність працівників в Україні становить 1300. Загалом у компанії працюють 2600 працівників.

Підприємство має власний вебсайт: <https://hjortknudsen.com/about-hjort-knudsen/profile/>

Представлення у фейсбук: <https://www.facebook.com/HjortKnudsenUkraine/>.

Представлення в інстаграм: https://www.instagram.com/hjort_knudsen_ukraine/

Окрім цього, підприємство представлено у Tik Tok: https://www.tiktok.com/@hjort_knudsen_ukraine

Кожна фабрика має свій телеграм-канал.

Вільні вакансії представлені на сторінках соцмереж підприємства, а також у вайбер-групі <https://invite.viber.com/?g2=AQAVeNf%2F6o01w05Vf%2B%2BXPgxm8j5VO9fUO8x6USQubS1Bs3lNb4aYM7uC%2FMLfQMO8&lang> та на платформі work.ua: <https://www.work.ua/jobs/by-company/965103/?showAll=true>.

Таким чином, бачимо, що підприємство максимально використовує можливості інтернет простору для представлення своєї діяльності та продукції.

Підприємство має значний досвід роботи, динаміка показників діяльності є позитивною. Показники діяльності підприємства за період 2019-2022 р.р. представлені у таблиці 2.1 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.1 - Фінансові результати роботи ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» за період 2019-2022 р.р.

Показники	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %	2021 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %	2022 рік	Абсолютне відхилення показника, тис.грн.	Відносне відхилення показника, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	511071.0	636562.0	125491.0	24.6	994253.0	357691.0	56.2	1069441.0	75188.0	7.6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	477314.0	568216.0	90902.0	19.0	889681.0	321465.0	56.7	979572.0	89891.0	1.0
Інші операційні доходи, тис.грн.	28 837.0	64 802.0	35965.0	124.7	22 833.0	-41969.0	-64.8	38 951.0	16118.0	70.6
Інші операційні витрати, тис. грн..	24 371.0	51 000.0	26629.0	109.3	41 689.0	-9311.0	-18.3	114 454.0	72765.0	174.5
Валовий прибуток до оподаткування тис. грн..	13 550.0	56 925.0	43375.0	320.1	53 549.0	-3376.0	-6.0	53 549.00	0	0
Чистий прибуток, тис. грн.	11 039.0	46 604.0	35565.0	322.2	43 751.0	-2853.0	-6.1	43 751.0	0	0

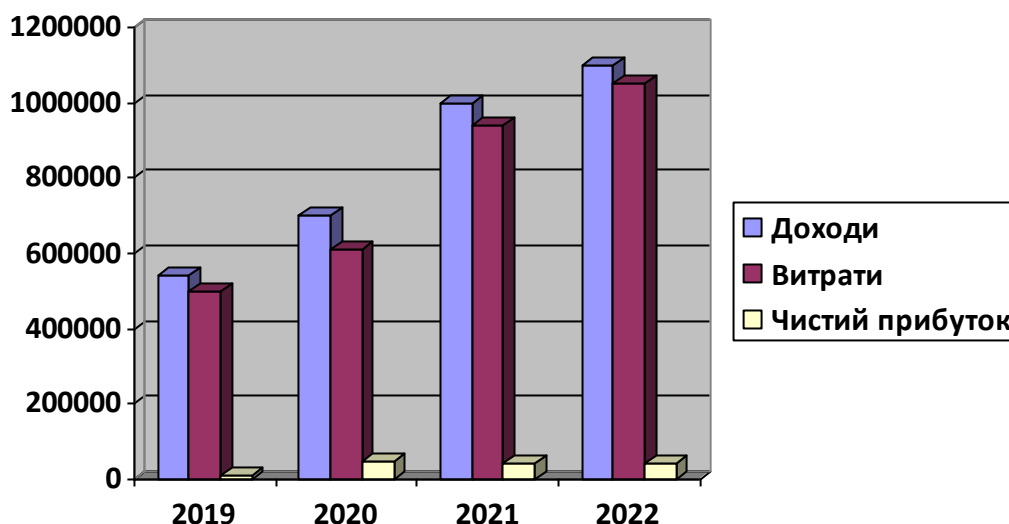


Рисунок 2.4 - Результати діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» за період 2019-2022 р.р.

З представлених розрахунків та діаграми бачимо, що у період 2021 року спостерігається падіння прибутків підприємства. Ситуація 2022 року характеризується сталістю прибутковості.

Місія компанії «Наша місія – створювати меблі, які приносять задоволення та комфорт у життя людей».

У забезпеченні виробництва компанія керується наступними принципами:

1 Високий комфорт - стільці, дивани та ліжка виготовлені з якісних матеріалів, які забезпечують комфорт і довговічність, багато з них також мають інтелектуальні функції, які забезпечують надзвичайно високий комфорт під час сидіння або лежання.

2 Гнучкість – індивідуальність. Виробництво Hjort Knudsen пропонує широкий спектр розмірів, модулів, комбінацій, сидінь і рівнів жорсткості, тому може запропонувати своїм споживачам предмети меблів, виготовлені на замовлення відповідно до їхніх конкретних побажань.

3 Конструкції з тканини, дерева, шкіри та металу. Завдяки широкому вибору тканин і шкіри, а також металевих і дерев'яних ніжок в широкій колірній

гамі, клієнти мають можливість створити абсолютно унікальний і індивідуальний предмет меблів.

Hjort Knudsen виготовляє якісні меблі на власних фабриках вже понад 45 років. Тут працюють досвідчені, висококваліфіковані фахівці, які працюють з високотехнологічним обладнанням.

Hjort Knudsen виробляє багато компонентів самостійно. Це дозволяє контролювати як якість, так і надійність поставок. Це стосується, наприклад, формованої піни, а також усіх металевих і дерев'яних каркасів.

Команда дизайнерів Hjort Knudsen постійно працює над розробкою нових та оптимізацією існуючих дизайнів. Вони роблять це, спираючись на свій досвід, що найкраще працює з точки зору ергономіки та щоденного використання меблів. Команда дизайнерів розробляє нові меблі щороку. Натхненням для них слугують як знакові зразки дизайну, так і сучасні тенденції.

Пропонуємо провести аналіз середовища досліджуваного підприємства. При цьому слід мати на увазі, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для підприємства додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули. Підвести підсумки і оцінити становище підприємства можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах. Застосовуючи метод SWOT-аналіз, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями (табл. 2.2).

Аналіз показав, що ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» має певні можливості для розвитку, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема до сильних сторін відносяться: досвідчений персонал, якісна продукція, вигідне географічне місце розташування тощо.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкі сторони
– висока якість продукції; – досвідчений персонал; – вигідне географічне місце розташування; – оптимальне співвідношення ціни і якості продукції; – новітнє устаткування; – сформований позитивний імідж підприємства; – широкий асортимент продукції.	– слабка рекламна активність; – недостатнє інформування про продукцію і діяльність підприємства в Україні.
Потенційні зовнішні можливості фірми	Потенційні зовнішні загрози
– ослаблення позицій фірм-конкурентів; – розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів; – відкриття виробництв у інших країнах.	– загострення конкуренції; – несприятливе політико – економічне становище; – недостатність державної підтримки галузі; – зростання витрат виробництва.

Меблі, вироблені ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна», є якісним, надійним і екологічним товаром. Необхідно звернути увагу на активізацію рекламної діяльності та збільшення інформованості про діяльність підприємства та його продукції на ринку. Виходячи з сильних сторін, підприємство має потенційні можливості збільшити обсяги виробництва, розширити географію виробництва тощо.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Вивчення основних конкурентів і їх ролі на регіональному ринку виробництва і реалізації меблів в Україні було проведено в рамках загальної системи збору та обробки інформації, отриманої за допомогою аналізу оглядів в місцевій періодичній пресі, Інтернеті, опитування покупців, а також в результаті спостереження.

Проаналізуємо конкурентне середовища ринку меблів. Так, для ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» основними конкурентами є такі фірми як ТОВ «КомпаніТ», ТОВ «Елган», ТОВ «Корнерс», ТОВ «Комфорт». У таблиці 2.3

наведена якісна характеристика основних конкурентів ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна».

Таблиця 2.3 – Конкурентний аналіз ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Підприємства конкуренти	Короткий опис	Конкуренти		Сила конкурентів	
		прямий	Опосередкований	частка ринку	висновок
ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»	Виробництво і реалізація меблів				
ТОВ «КомпаніТ»	Виробництво і реалізація меблів	+		на рівні	сильний
ТОВ «Engran»	Виробництво і реалізація меблів	+		на рівні	сильний
ТОВ «Корнерс»	Виробництво і реалізація меблів	+		на рівні	сильний
ТОВ «Комфорт»	Виробництво і реалізація меблів		+	нище	слабкий

Виконаємо оцінку конкурентоспроможності виробників меблевої продукції на основі двох основних показників, що визначають положення підприємства на ринку - частки ринку і темпу приросту ринкової частки. Результати зведемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Характеристика ринкового положення ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» і його головних конкурентів

Підприємства виробники меблів	Частка ринку %		
	2020	2021.	2022
ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»	8,1	8,2	8,7
ТОВ «КомпаніТ»	8,2	7,5	8,4
ТОВ «Engran»	7,6	7,7	7,4
ТОВ «Корнерс»	6,7	6,4	6,6
ТОВ «Комфорт»	5,8	5,5	5,6
Інші	63.6	72.2	63.3

Враховуючи частку ринку виробників меблів на ринку, робимо висновок, обсяг ринку збуту ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» за 2020-2022 р.р.

збільшився. Частка ринку основних конкурентів теж збільшується.

На рисунку 2.5 графічно продемонстровано динаміка частки ринку.

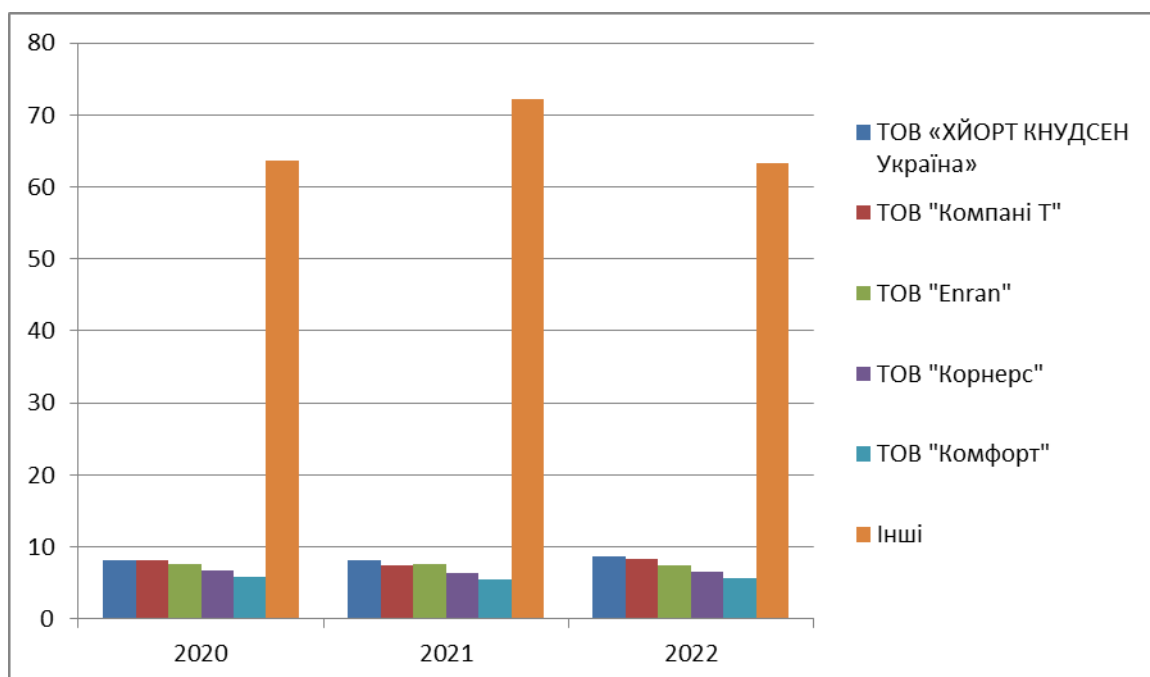


Рисунок 2.5 - Динаміка частки ринку основних виробників меблів

Здійснимо інтегральну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» та найближчих його конкурентів щодо основної продукції.

Для того, щоби здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» було опитано десять менеджерів цих підприємств. Фахівці підприємств визначили найбільш вагомим показником якість товару (35%), ціна товару (25%), маркетинг та менеджмент (15%) та якість обслуговування (10%). Далі по 100 бальній оцінці експертами поставлено бали кожній характеристиці.

На основі експертної оцінки визначимо відносні якісні показники ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» та його конкурентів (табл. 2.5).

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» має окремі кращі позиції ніж його конкуренти.

Таблиця 2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» і основних конкурентів

Критерій оцінки конкурентоспроможності	W ij	ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»	ТОВ «Комфорт»	ТОВ «Enran»	ТОВ «Корнерс»	ТОВ «КомпаніТ
1 Виробництво:	0,4					
1.1 Рівень виробничого обладнання	0,3	35	10	20	30	30
1.2 Забезпеченість виробництва	0,1	35	35	30	40	40
1.3 Забезпеченість сировиною і матеріалами	0,4	45	30	40	30	40
1.4 Перспективність і якість продукції	0,2	45	20	35	45	45
2 Менеджмент:	0,2					
2.1 Забезпеченість кадрами	0,3	40	30	30	35	40
2.2 Професійний рівень робітників	0,4	40	40	30	40	35
2.3 Кваліфікація менеджерів	0,2	30	20	30	30	40
2.4 Плинність кадрів	0,1	30	20	15	25	40
3 Маркетинг:	0,3					
3.1 Витрати на дослідження ринку	0,2	20	5	25	25	30
3.2 Розташування збутових філій	0,4	35	15	40	45	35
3.3 Витрати на стимулювання збуту, рекламу	0,3	35	15	40	45	35
3.4 Ступінь виконання маркетингових програм	0,1	35	20	30	35	35
4 Фінанси:	0,1					
4.1 Рентабельність продукції	0,5	35	30	40	40	35
4.2 Фінансова забезпеченість	0,3	30	35	30	35	40
4.3 Можливість отримання кредитів	0,2	30	25	25	30	40
Разом	0,4	36,6	22,3	32,7	36,25	36,75

Таблиця 2.5 - Оцінка відносних якісних показників діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» для побудови конкурентного профілю підприємства щодо конкурентів

Характеристики		ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»		ТОВ «Корнерс»		ТОВ «КомпаніТ	
	Вага показн, %	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка	Бали	Зважена оцінка
1 Ціна товару	25	90	22,5	85	21,25	60	15
2 Якість товару	35	84	29,4	70	24,5	75	26,25
3 Маркетинг	15	45	6,75	65	9,75	75	11,25
4 Менеджмент	15	70	10,5	60	9	70	10,5
5 Якість обслуговування	10	95	9,5	82	8,2	75	7,5
Разом		384	78,65	361	72,70	360	70,50
Рейтинг			I		II		III

Вважаємо, що виробництво та реалізація меблів забезпечать стабільність фінансових потоків підприємства протягом найближчих років. Наочне представлення отриманих результатів щодо радарів обраних підприємств зображене на рис. 2.4.

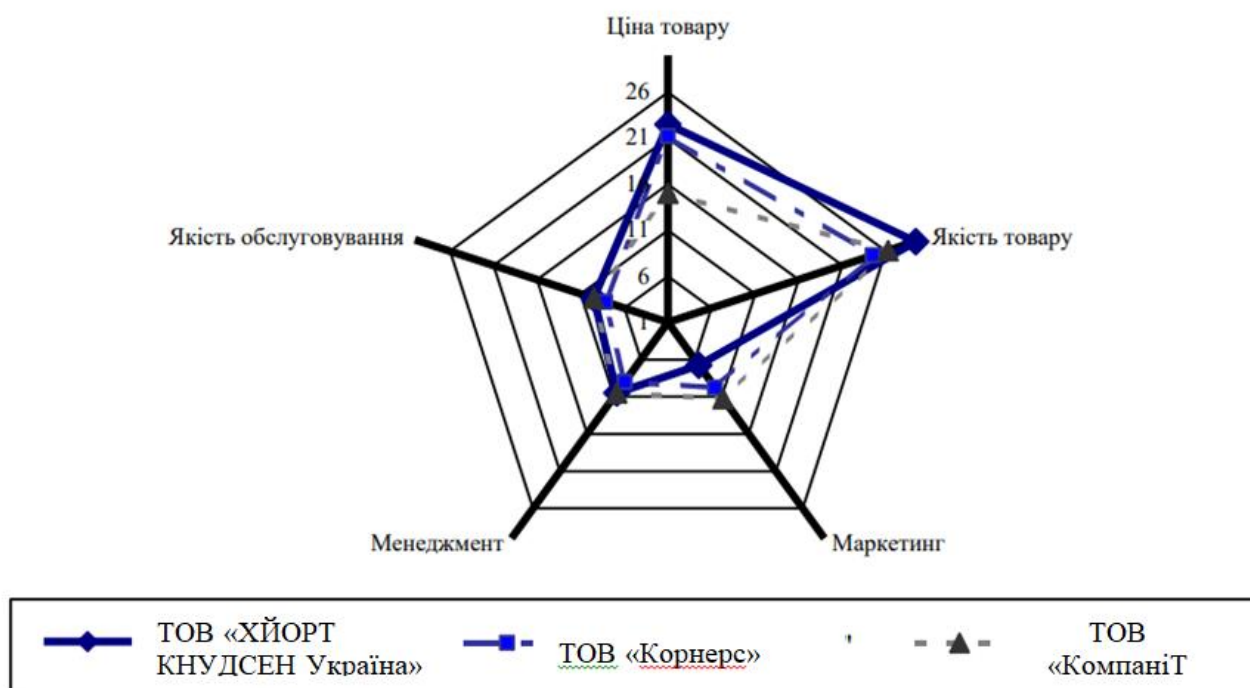


Рисунок 2.4 – Радар конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» та основних конкурентів

Таким чином, серед обраних підприємств найвищим рівнем конкурентоспроможності наділене підприємство — ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна», про що свідчить максимальне значення показника рівня конкурентоспроможності. Основними напрямками забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств меблевої галузі є підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції. За сучасних умов перший напрям підвищення конкурентоспроможності потребує залучення значних фінансових ресурсів, тому важливим напрямом стає підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження ресурсо – та енергозберігаючих технологій

Висновок до розділу 2

Ринок меблевої індустрії в Україні має стійкі тенденції позитивного розвитку. Експортно-імпортна діяльність зберігає сталу динаміку.

Досліджуване підприємство – ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна», є міжнародною компанією з виробництва меблів, яка має значний досвід роботи на ринку. Показники роботи досліджуваного підприємства демонструють сталу динаміку розвитку.

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» показав, що підприємство у порівнянні з конкурентами має хорошу позицію.

Проведений SWOT-аналіз середовища діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» дозволив визначити можливості для розвитку підприємства, базуючись на сильних і слабких сторонах його діяльності, а також виокремити загрози для розвитку.

Зроблено висновок, що для утримання конкурентної позиції та подальшого розвитку у складному та нестабільному середовищі ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» слід активніше використовувати маркетингові підходи.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.5 Обґрунтування доцільності удосконалення управління підприємством задля підвищення його конкурентоспроможності

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» показав, що підприємство має стійкі позиції розвитку, займає хорошу позицію серед конкурентів. Однак, мінливе середовище та його нестабільність вимагають постійного удосконалення управління підприємством задля збереження його конкурентних позицій на ринку.

З метою визначення можливостей для утримання конкурентних позицій ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» пропонуємо провести аналіз сильних і слабких сторін основних конкурентів досліджуваного підприємства на основі експертних оцінок. Отримані результати представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз слабких і сильних сторін конкурентів ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Показники зовнішнього середовища	Коефі- цієнт вагомо- сті	Рейтинг (від 1 до 10 балів)			Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)		
		Конкурент			Конкурент		
		ТОВ «Елган»	ТОВ «Корнерс»	ТОВ «КомпаніТ»	ТОВ «Елган»	ТОВ «Корнерс»	ТОВ «КомпаніТ»
1. Технологія нововведення:							
1.1. Обсяг НДР	0,03	5	6	2	0,15	0,18	0,06
1.2. Здатність розробляти нові товари	0,03	6	6	2	0,18	0,18	0,06
1.3. Наявність патентних розробок	0,03	7	8	3	0,21	0,24	0,09
1.4. Сучасні технології	0,03	8	9	7	0,24	0,27	0,21
II. Виробництво:							
2.1. Структура витрат	0,03	8	7	5	0,24	0,21	0,15
2.2. Виробничі потужності	0,03	9	8	6	0,27	0,24	0,18
2.3. Технічний рівень	0,02	8	9	7	0,16	0,18	0,14
2.4. Ресурсне забезпечення	0,02	7	8	7	0,14	0,16	0,14
III. Збут:							
3.1. Якість товару	0,05	9	9	8	0,45	0,45	0,4
3.2. Наявність привабливості фірмового найменування	0,04	8	9	7	0,32	0,36	0,28

Продовження таблиці 3.1

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)			Експертна оцінка (гр. 2 x гр. 3)		
		Конкурент			Конкурент		
		ТОВ «Енрап»	ТОВ «Корнерс»	ТОВ «КомпаніТ»	ТОВ «Енрап»	ТОВ «Корнерс»	ТОВ «КомпаніТ»
3.3. Якість реклами	0,05	8	9	6	0,4	0,45	0,3
3.4. Знання споживчих потреб	0,05	9	8	8	0,45	0,4	0,4
3.5. Широта асортименту	0,05	8	8	7	0,4	0,4	0,35
3.6. Сучасна розвинена система збуту	0,04	8	9	6	0,32	0,36	0,24
3.7. Послуги після продажного обслуговування	0,05	8	8	7	0,4	0,4	0,35
IV. Фінанси:							
4.1. Можливість отримання кредиту	0,10	7	9	4	0,7	0,9	0,4
4.2. Державна підтримка (пільги)	0,10	3	3	2	0,3	0,3	0,2
4.3. Митні пільги	0,10	3	2	2	0,3	0,2	0,2
4.4. Податкові пільги	0,10	2	2	3	0,2	0,2	0,3
4.5. Ефективність використання капіталу	0,05	0	5	0	0	0,25	0
УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (СК) і слабких (СЛК) сторін конкурента)	1				5,83	6,33	4,45
Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів					5,03	5,63	3,14
Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали					0,8	0,7	1,31

На експертних оцінках конкурентних переваг підприємства та аналізі сильних та слабких сторін конкурентів будується матриця конкурентних переваг (табл. 3.2).

$$КПП^{(6)}_A = 6,49 - 0,7 \cdot 5,03 + 0,3 \cdot 0,8 = 3,20;$$

$$КПП^{(c)}_A = 6,49 - 0,5 \cdot 5,03 + 0,5 \cdot 0,8 = 4,37;$$

$$КПП^{(h)}_A = 6,49 - 0,3 \cdot 5,03 + 0,7 \cdot 0,8 = 5,54;$$

$$КПП^{(6)}_B = 6,49 - 0,7 \cdot 5,63 + 0,3 \cdot 0,7 = 2,75;$$

$$КПП^{(c)}_B = 6,49 - 0,5 \cdot 5,63 + 0,5 \cdot 0,7 = 4,02;$$

$$КПП^{(h)}_B = 6,49 - 0,3 \cdot 5,63 + 0,7 \cdot 0,7 = 5,29;$$

$$КПП^{(6)}_C = 6,49 - 0,7 \cdot 3,14 + 0,3 \cdot 1,31 = 4,68;$$

$$КПП^{(c)}_C = 6,49 - 0,5 \cdot 3,14 + 0,5 \cdot 1,31 = 5,57;$$

$$KPP^{(H)}_C = 6,49 - 0,3 \cdot 3,14 + 0,7 \cdot 1,31 = 6,46.$$

Таблиця 3.2 – Матриця конкурентних переваг ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Характеристика сторін конкурента	Конкурент	Конкурентні переваги		
		Ймовірність впливу зовнішніх факторів		
		висока	середня	низька
Сильні сторони конкурента	ТОВ «Енган» (А)	0,7	0,5	0,3
	ТОВ «Корнерс» (В)	0,7	0,5	0,3
	ТОВ «КомпаніТ» (С)	0,7	0,5	0,3
Слабкі сторони конкурента	ТОВ «Енган» (А)	0,3	0,5	0,7
	ТОВ «Корнерс» (В)	0,3	0,5	0,7
	ТОВ «КомпаніТ» (С)	0,3	0,5	0,7
УСЬОГО (сукупні конкурентні переваги підприємства з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу)	$KPP^{(6)}A(B,C) = КП - 0,7СКА + 0,3СЛКА$			
	$KPP^{(c)}A(B,C) = КП - 0,5 СКА + 0,5 СЛКА$			
	$KPP^{(H)}A(B,C) = КП - 0,3 СКА + 0,7 СЛКА$			

Для визначення оптимальної стратегії ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» використано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства (рис. 3.1).

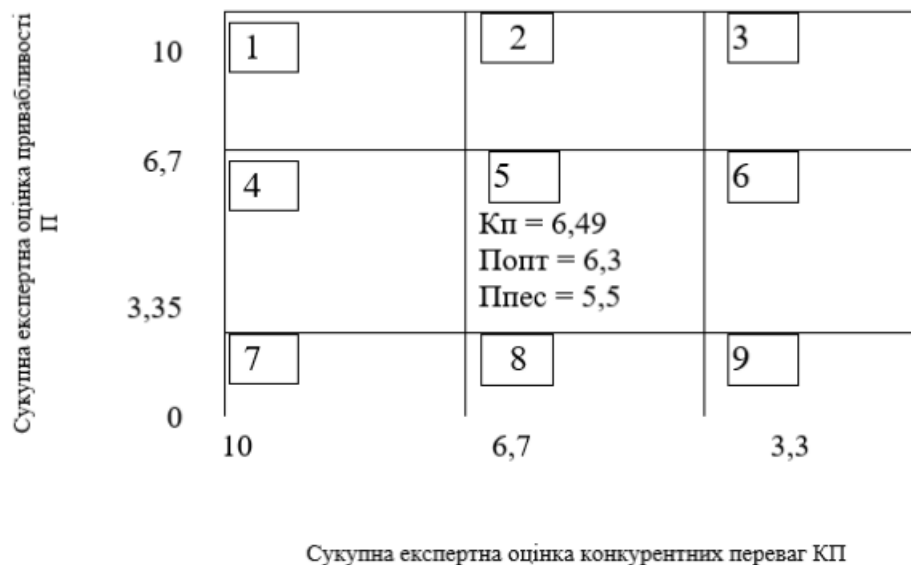


Рисунок 3.1 – Матриця вибору стратегії для ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Характеристика експертних висновків щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

1. Стратегія оборони позицій: інвестування в підприємство з метою розширення ринку; концентрація зусиль на підтримці та підсиленні конкурентних переваг підприємства.

2. Стратегія розвитку А: інвестування в сегменти (ніші) ринку з метою завоювання лідируючого положення; вибіркове інвестування в розвиток сильних сторін підприємства.

3. Стратегія розвитку В: великі інвестування в найбільш привабливі сегменти ринку; підтримка здатності протидіяти конкурентам; підвищення прибутковості за рахунок ефекту масштабу.

4. Стратегія вибіркового розвитку А: захист конкурентних позицій підприємства; концентрація на привабливих сегментах підприємства; короткострокова задача підвищення прибутковості.

5. Стратегія вибіркового розвитку В: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства; концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

6. Стратегія вибіркового розвитку С: спеціалізація на основі сильних сторін діяльності; пошук шляхів позбавлення від слабких сторін підприємства; вихід з ринку без перспектив зростання об'єму продаж.

Стратегія збору врожаю А: захист позицій на найбільш прибуткових сегментах підприємства; максимізація інвестицій; короткострокові перспективи.

Стратегія збору врожаю В: органічне розширення діяльності підприємства; пошук шляхів розширення діяльності у нових сферах, не пов'язаних з високим ризиком; раціоналізація структури управління підприємством.

Стратегія збору врожаю С: відмова від неприбуткових сегментів / реструктуризація; зниження постійних витрат шляхом впровадження інновацій та залучення інвестицій.

Таким чином, ринкова економіка висуває низку вимог до суб'єктів господарювання, що функціонують у її межах. Однією з найважливіших вимог є вміння суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це досягається за допомогою формування маркетингової стратегії розвитку підприємства, яка враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на суб'єкт господарювання і за допомогою якої можна досягти високої ефективності в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. На нашу думку, для підприємства ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» підходить «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні характеристики цієї стратегії: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства (висока якість продукції, підвищення рівня сервісного обслуговування); концентрація інвестицій у сегментах, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

На основі проведеного аналізу дієвості та конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» було обрано стратегію вибіркового розвитку. Пропонуємо провести аналіз продукції підприємств для визначення пріоритності виготовлення. Побудуємо матрицю БКГ на основі аналізу портфеля бізнесу ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна». Для цього виконаємо наступні етапи.

1 Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, млн. грн	Місткість ринку, млн. грн	Темпи зростання ринку, %
Дивани	350	1800	2
Крісла	312	1315	12
Ліжка	170	1500	5
Меблі з дерева	129	750	8

2 Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У нашому випадку мінімальне значення – 2 %, а максимальне – 12 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ (рис. 3.2). Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 14 %.

У деяких випадках можливе зменшення попиту, і зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-».

3 На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента ТОВ «КомпаніТ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Результати розрахунку відносної ринкової частки ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка фірми, %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента, %	Відносна ринкова частка ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна», %
Дивани	19,4	18,2	1,1
Меблі з дерева	11,8	13,3	0,9
Ліжка	4,6	5,7	0,8
Крісла	23,7	15,6	1,5

4 Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 1%, по вертикальній – 7 %.

5 Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подаємо в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Дивани	350	36.4
Меблі з дерева	129	13.4
Ліжка	170	17.7
Крісла	312	32,5
Усього	961	100

Матриця БКГ для ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» представлена на рисунку 3.3.

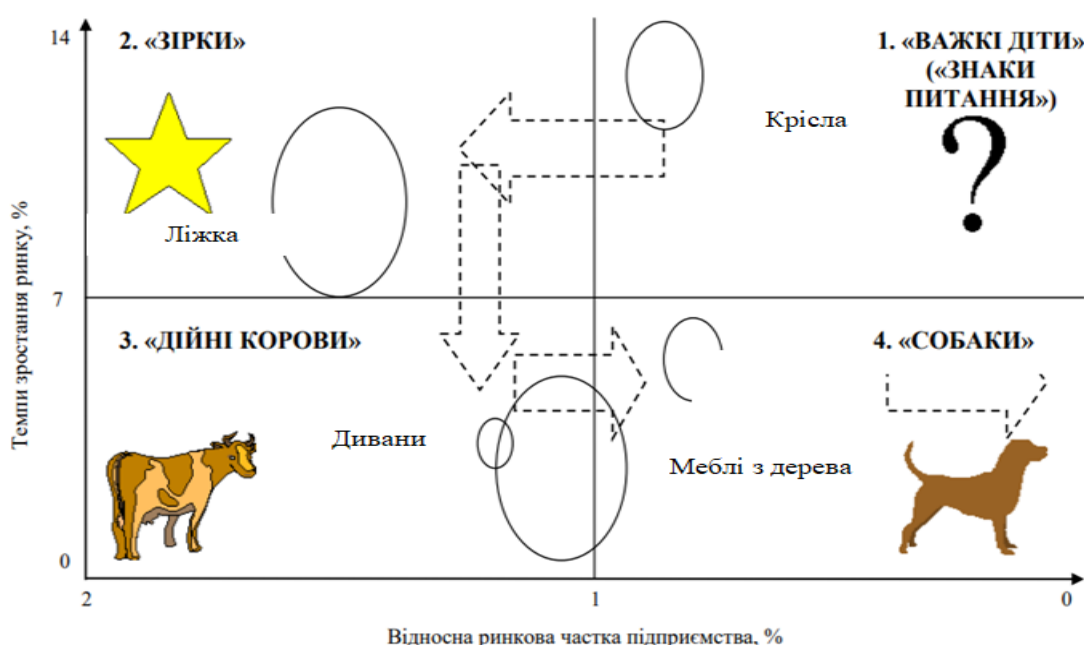


Рисунок 3.3 - Матриця БКГ для ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства.

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на

підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У даному випадку це СГП - крісла. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Зірки». Це поле займають СГП з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Від наявності «зірок» у підприємства залежить загальний стан його бізнес-портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд «дійних корів».

У даному прикладі це СГП - ліжка. Рекомендована стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП займає значну частку у складі бізнес-портфеля підприємства.

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У нашому випадку це СГП- дивани. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збору урожаю» відповідно. Це пов'язано з тим, що дана група займає значну частку в обсягах продажу ТОВ «ХІОРТ КНУДСЕН Україна».

«Собаки». Це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується

позбуватися або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємстві. Їх слід виводити з ринку, якщо спеціалісти з маркетингу не вбачають перспектив розвитку. Утримання цих товарів потребує значних витрат. У нашому випадку це СГП – меблі з дерева. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто вилучення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» є позитивними. Фірма має два СГП з поля «дійних корів» та одну «зірку», що дає змогу отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля «важкі діти».

3.3 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»

На основі проведеного дослідження нами обрано стратегію вибіркового розвитку. Результати матриці БКГ показали, що «Зірками» для досліджуваного підприємства є категорія меблів «Крісла». Тому пропонуємо зосередити наступну увагу на розвитку даного напрямку діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна».

Для реалізації задуму нарощування виробництва крісел нами розроблено проект, який подано у додатку А.

Проект передбачає розміщення виробничого корпусу на виробничому майданчику Компанії на вул. Шептицького, 1В, 1Д, 1Е, 1Є в м. Броди, Бродівського р-ну Львівської обл. Виробничий корпус для складального цеху по виготовленню крісел запроектований як структурний підрозділ на діючому підприємстві Компанії «в складі наступних виробничих цехів: столярний цех (корпус 12), металообробний цех (корпус 11), швейний цех (корпус 2), цех виготовлення поролонових деталей (корпус 8), оббивальний цех та проміжний склад заготовок (корпус 5, корпус 6), складальний цех (корпус 7).

Технологічні рішення розроблені на підставі завдання на проектування та

технічного завдання, з врахуванням чинних в Україні норм і правил

Запланована потужність виробництва: 200 технічних крісел у зміну, 400 в день, 90-95 тис. на рік, 120 малих крісел у зміну, 240 в день, 50-55 тис. на рік.

Режим роботи та фонд часу: - кількість робочих днів на рік -246 - кількість змін – 2; тривалість зміни, годин – 8; тривалість робочого тижня, днів – 5; обідня перерва, хвилин – 30. Річний фонд робочого часу становить: $246 \times 8 \times 2 = 3936$ годин.

Кількість працюючих основних робітників визначена відношенням річного обсягу робіт даного виду до ефективного робочого фонду одного робітника; кількість ІТП, допоміжних робітників, службовців і МОП визначена в залежності від кількості робочих місць. Згідно штатного розпису, наданого керівництвом Компанії «Ейендомссельскабет» ,загальна кількість працюючих у складальному цеху за розрахунками становить 156 осіб, в тому числі у максимальну зміну 80 осіб. Адміністративний та інженерно-технічний персонал складатиме 17 осіб.

Складальний цех запроектовано та обладнано для дрібносерійного виробництва з виготовлення малих та технічних крісел з оббивкою м'якої частини різноманітними тканинами та штучною шкірою. Вироби випускаються невеликими партіями, номенклатура виробів на протязі року змінюється по мірі вивчення попиту. Згідно завдання на проектування за видами робіт в об'ємі складального цеху передбачені наступні виробничі дільниці: дільниця збивання каркасів (частини крісел: підлокітники, спинки, сидіння); дільниця порізки синтепону; дільниця порізки поролону; дільниця підготовки (випихання) чохлів; дільниці обклейки каркасів деталями з синтепону та поролону; оббивка малих крісел; оббивка технічних крісел; дільниця фінальної інспекції елементів та готових виробів; дільниця пакування готових виробів.

Окрім цього пропонуємо для використання окремі заходи, які дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства із акцентом на клієнтоорієнтованість. Зокрема, пропонуємо наступне:

1 Практика останніх років призвела до збільшення частки онлайн роботи у різних сферах діяльності. Відповідно, зростає попит на зручні меблі для

домашнього офісу.

2 Робочі кабінети в офісах після закінчення карантину також зазнають змін. Спостерігається відхід від великих відкритих просторів: в офісних трендах останніх десятиліть переважала робота в опен-спейсах. Ситуація, спровокована пандемією, сприяє поверненню тренда на окремі “капсули” для співробітників, зменшення кількості людей в одному приміщенні та використання захисних стійок між робочими місцями. Популярності набирає проект «Офіс шести футів» - спосіб перетворення існуючих офісів на місця, де можна дотримуватися правила відстані в шість футів, якого продовжувати вимагати уряди окремих країн як заходи безпеки і після закінчення карантинних заходів. Відповідно, виникає потреба у зміні формату офісних меблів.

3 Переведення роботи у онлан формат активізував онлайн продажі. Тому для підприємств меблевої галузі слід брати до уваги ці тенденції, створюючи зручні онлайн-платформ та інструменти комунікації зі споживачами онлайн. Клієнтоорієнтованість може проявлятися і у застосуванні нових сервісів для клієнтів та використання інструментів комунікації з онлайн-споживачами компанії. Це може бути:

- використання чат-ботів для відповідей на самі поширені запитання споживачів;
- запровадження послуги віртуальних візитів: наприклад, виробник пропонує забронювати відео-зустріч з менеджером магазину за допомогою Google Hangouts;
- застосування інтерактивних інструментів, наприклад інструментів для роботи з професійними дизайнерами та іншими споживачами – від онлайн інструменту з планування кімнати до онлайн консультацій;
- для візуалізації і кращого сприйняття клієнтами пропонованих рішень використовувати доповнену реальність, наприклад, подивитися, як меблі виглядатимуть в кімнаті споживача;
- використання мобільних додатків та реклами у соціальних мережах.

Таким чином, пропонуємо підприємствам меблевої індустрії для збереження та підвищення конкурентоспроможності працювати, комплексно вирішуючи завдання представлення на ринку продукції, яка користується попитом, та максимальної взаємодії із споживацькою аудиторією (рис.3.4).

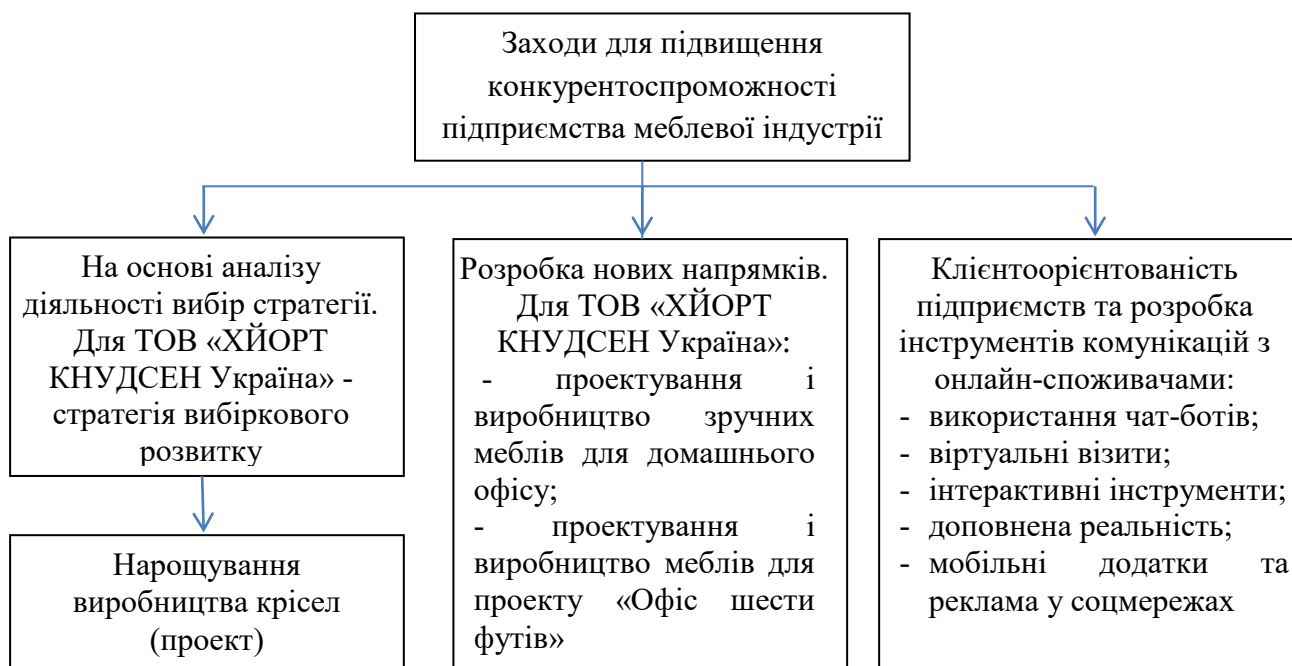


Рисунок 3.4 – Заходи для підвищення конкурентоспроможності підприємства меблевої індустрії

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» нами розроблено заходи, направлені на підвищення його конкурентоспроможності.

Насамперед, визначено, що оптимальною стратегією є стратегія вибіркового розвитку. На основі матриці БКГ визначено, що її застосування буде для виробництва крісел. Розроблено, зокрема, проект для даного заходу.

Окрім цього, нами запропоновано можливості оновлення асортименту, виходячи із тенденцій сучасної ситуації. Такі можливості стосуються виготовлення зручних меблів для домашнього офісу та меблів для проекту «офіс шести футів».

Зростання частки онлайн спілкування з замовниками вимагає нарощування зусиль по клієнтоорієнтованості у даному напрямку. Тому нами запропоновано використання наступних інструментів комунікації для онлайн-споживачів:

- використання чат-ботів;
- віртуальні візити;
- інтерактивні інструменти;
- доповнена реальність;
- мобільні додатки та реклама у соцмережах

Вважаємо, що такий комплексний підхід дозволить підприємству зберегти свої ринкові позиції та підвищити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Під поняттям конкурентоспроможності підприємства слід розуміти реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності.

Ключовою проблемою розвитку сучасної вітчизняної економіки слід назвати проблематику покращення ефективності виробництва товарів та послуг підприємств всіх видів та форм власності в умовах зосередження уваги на випуску конкурентоспроможної продукції та забезпеченні попиту споживацької аудиторії.

Досліджуване підприємство – ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна», є міжнародною компанією з виробництва меблів, яка має значний досвід роботи на ринку. Показники роботи досліджуваного підприємства демонструють сталу динаміку розвитку.

Проведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» показав, що підприємство у порівнянні з конкурентами має хорошу позицію.

Проведений SWOT-аналіз середовища діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» дозволив визначити можливості для розвитку підприємства, базуючись на сильних і слабких сторонах його діяльності, а також виокремити загрози для розвитку.

Зроблено висновок, що для утримання конкурентної позиції та подальшого розвитку у складному та нестабільному середовищі ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна» слід активніше використовувати маркетингові підходи.

Визначено, що оптимальною стратегією є стратегія вибіркового розвитку. На основі матриці БКГ визначено, що її застосування буде для виробництва крісел. Розроблено, зокрема, проект для даного заходу.

Окрім цього, нами запропоновано можливості оновлення асортименту, виходячи із тенденцій сучасної ситуації. Такі можливості стосуються виготовлення зручних меблів для домашнього офісу та меблів для проекту «офіс шести футів».

Зростання частки онлайн спілкування із замовниками вимагає нарощування зусиль по клієнтоорієнтованості у даному напрямку. Тому нами запропоновано використання наступних інструментів комунікації для онлайн-споживачів: використання чат-ботів; віртуальні візити; інтерактивні інструменти; доповнена реальність; мобільні додатки та реклама у соцмережах.

Як висновок, можемо виділити, що використання комплексного підходу до управління підприємством меблевої індустрії, із урахуванням стратегії розвитку, виходячи з існуючих умов роботи, та визначення нових напрямків діяльності на основі аналізу існуючих тенденцій на ринку меблів, дозволить підприємствам даної галузі утримувати свої позиції на ринку та посилювати їх. Клієнтоорієнтований підхід дозволить зберегти і наростити споживацьку аудиторію.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Ансофф І. Стратегічне управління. URL: <https://gtmarket.ua/library/basis/4155>
- 2 Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства/ Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 18(1).С. 344-351.
- 3 Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах/ Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2017. № 1(2). С. 125-131.
- 4 Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №7. с. 41-42.
- 5 Теоретичні основи конкурентоспроможності. URL: http://www.ni.biz.ua/2/2_10/2_101856_teoreticheskie-osnovi-konkurentosposobnosti.html
- 6 Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737>
- 7 Гончаровська І. Теоретичні аспекти сутності конкурентних стратегій підприємств. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. Тернопіль, ТНТУ, 2016. С. 266 -268.
- 8 Деркачова В.В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах: монографія. Луганськ: Елтон-2, 2014. 234 с.

- 9 Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. 2016. № 2. С. 33-40.
- 10 Віколов О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і менеджмент культури . 2018. № 1. С. 78-80.
- 11 Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2016. 160 с.
- 12 Роль маркетингу в сучасному світі. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2368/1/%.pdf>
- 13 Лизунова О.М., Придятько Е.М. Управління ефективністю діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 67-72/
- 14 Marketing revolution. URL: <https://www.linkedin.com/in/annehollander>
- 15 Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій та адміністрування (за видами економічної діяльності)». К., 2019. С. 56–62.
- 16 Формування конкурентних позицій підприємства. Young, 2016. URL: [: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf)
- 17 Модель аналізу п'яти конкурентних сил Майкла Портера. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
- 18 Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2017. 219 с.
- 19 Коцко Т.А., Гарбачук К.В. Розвиток конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник наукових праць. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2016. С. 116-123.

20 Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 20-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_9_7

21 Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі управління конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 11. С. 115–122.

22 Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. Посібник. Львів: «Магнолія», 2018. 288 с.

23 Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4498>

24 Історія становлення маркетингу. URL: [tch. ua/history-of-marketing](http://tch.ua/history-of-marketing)

25 Жукевич С. М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством. Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 9(2). С. 175-182.

26 Ільїн В.Ю., Ільїна О. В. Конкурентоспроможність підприємств на інвестиційно-інноваційних засадах в умовах глобалізації: монографія. К.: ННЦ „ІАЕ”, 2016. 497 с.

27 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://solydus.ua/uk/reitingovaya-ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-kriterii.html>

28 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

29 Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <file:///Z:/Users/1/Downloads/160-1274-1-PB.pdf>

30 Що представляє собою меблевий ринок України? URL: <https://uprom.info/blogs/ekspertna-dumka/shho-predstavlyaye-soboyu-mebleviy-rinok-ukrayini/>

31 Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетингова інноваційна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2017. 281 с.

- 32 Стрес-тест для українського бізнесу. URL:
<https://www.everest.ua/analytics/stres-test-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
- 33 Міжнародна конкурентоспроможність. URL
<https://gendocs.ru/v35567/?cc=5&page=3>
- 34 Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28289/1/Zalutskiy_bakalavr.pdf
- 35 Практичний посібник з сегментації ринку. URL: <https://ice-mc/uk/swot-analiz-predusmatrivaet-vyyavlenie-hto-takoe-swot-analiz/>
- 36 Тараненко І.В.Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах / І.В. Тараненко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2017. - № 1 (9). - С. 194-203.
- 37 Сайт підприємства. URL: <https://hjortknudsen.com/about-hjortknudsen/profile/>
- 38 Українські виробники меблів експортували продукції на \$806,6 млн за 2022 рік. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/886805.html>
- 39 Динаміка експорту українських меблів за I півріччя 2023 року. URL: <https://uafm.com.ua/dynamika-eksportu-ukrayinskyh-mebliv-za-i-pivrichchya-2023-roku/>
- 40 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА". URL: https://clarity-project.info/edr/31895961/finances?current_year=2022

Проект виробничого цеху з виготовлення крісел

1 Загальна частина

Проект нового будівництво виробничого корпусу на виробничому майданчику Компанії на вул. Шептицького, 1В, 1Д, 1Е, 1Є в м. Броди, Бродівського р-ну Львівської обл. розроблений на замовлення ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА» Згідно завдання на проектування виробничий корпус для складального цеху по виготовленню крісел запроектований як структурний підрозділ на діючому підприємстві Компанії «Ейендомссельскабет» в складі наступних виробничих цехів: столярний цех (корпус 12),металообробний цех (корпус 11),швейний цех (корпус 2), цех виготовлення поролонових деталей (корпус 8), оббивальний цех та проміжний склад заготовок (корпус 5, корпус 6), складальний цех (корпус 7).

Технологічні рішення розроблені на підставі завдання на проектування та технічного завдання ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА», з врахуванням чинних в Україні норм і правил:

- СНИП 2.09.02-85* «Производственные здания»;
- СНИП 2.11.01-85* «Складские здания»;
- ДБН В.2.2-28:2010 «Будинки адміністративного і побутового призначення»
- ВНТП 07-92 Минмашпром Украины « Механообрабатывающие и сборочные цеха »
- ВНТП 13-92 Минмашпром Украины «Деревообрабатывающие цеха»
- ВНТП 18-95Минмашпром Украины «Фонды времени работы оборудования и рабочих»

1.1Виробнича програма та види робіт прийняті на підставі завдання на проектування та технічного завдання ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН УКРАЇНА». У виробничому корпусі складального цеху передбачено виготовлення малих та

технічних крісел з оббивкою м'якої частини різноманітними тканинами та штучною шкірою. Запланована потужність виробництва: 200 технічних крісел у зміну, 400 в день, 90-95 тис. на рік, 120 малих крісел у зміну, 240 в день, 50-55 тис. на рік.

1.2. Трудомісткість виготовлення крісел та комплектуючих за індивідуальними замовленнями визначена розрахунками відповідно вимог ВНТП 13-92, ВНТП 07-92 та експлуатаційними даними на діючому виробництві.

1.3. Режим роботи та фонд часу:

- кількість робочих днів на рік - 246
- кількість змін - 2
- тривалість зміни, годин - 8
- тривалість робочого тижня, днів - 5
- обідня перерва, хвилин – 30.

Річний фонд робочого часу становить: $246 \times 8 \times 2 = 3936$ годин

Режим роботи: 1 зміна з 7:00 до 15:30; 2 зміна з 15:30 до 24:00.

1.4. Кількість працюючих основних робітників визначена відношенням річного обсягу робіт даного виду до ефективного робочого фонду одного робітника; кількість ІТП, допоміжних робітників, службовців і МОП визначена в залежності від кількості робочих місць. Згідно штатного розпису, наданого керівництвом Компанії, загальна кількість працюючих у складальному цеху за розрахунками становить 156 осіб, в тому числі у максимальну зміну 80 осіб. Адміністративний та інженерно-технічний персонал складатиме 17 осіб. Санітарні групи виробничих процесів працюючих - 1а, 1б. Склад і кількість працюючих наведена в таблиці 1:

Таблиця 1

№ п/п	Найменування категорії працюючих	Санітарна група виробничих процесів	Кількість осіб		
			Кількість осіб в 1 зміну	Кількість змін	Загальна чисельність
1	Начальник виробництва		1	1	1
2	Начальник столярного виробництва		1	1	1
3	Начальник відділу якості		1	1	1
4	Інспектор з якості на елементах		4	2	8
5	Інспектор на фінальній інспекції		3	2	6
	Разом ІТП:		10	1/2	17
Виробничий персонал					
6	Майстер зміни оббивальної дільниці	1 ^а	1	2	2
7	Тренер на оббивці	1 ^а	3	2	6
8	Оббивальник	1 ^б	34	2	68
9	Комплектувальник	1 ^б	2	2	4
10	Майстер зміни столярної дільниці	1 ^а	1	2	2
11	Збивальник каркасів	1 ^б	8	2	16
12	Комплектувальник	1 ^б	2	2	4
13	Майстер по порізці та поклейці поролону	1 ^а	1	1	1
14	Майстер зміни на дільниці порізки та поклейки поролону	1 ^а	1	2	2
15	Оператор верстатів	1 ^б	3	2	6
16	Комплектувальник на порізці поролону	1 ^б	1	2	2
17	Поклейщик	1 ^б	5	2	10
18	Комплектувальник на поклейці	1 ^б	2	2	4
19	Майстер по порізці синтепону	1 ^а	1	1	1
20	Оператор розкрійного верстату	1 ^б	1	2	2
21	Комплектувальник на порізці синтепону	1 ^б	1	2	2
22	Завідуючий складу готової продукції	1 ^а	1	1	1
23	Комірник	1 ^а	1	2	2
24	Вантажник	1 ^б	2	2	4
	Разом виробничий персонал		70	1/2	139
	Усього працюючих		80		156

1.5. Склад і площі приміщень прийняті згідно технічного завдання з врахуванням вимог ВНТП 13-92 , ВНТП 07-92 та експлуатаційними даними на діючому виробництві: площі виробничих дільниць визначені добутком площ, що займає обладнання в плані на коефіцієнт щільності його розташування, площа складських приміщень визначена з умови норм навантаження на 1 м.кв. площі складу та запасу зберігання. Виходячи з технологічних вимог та для забезпечення протипожежної безпеки і санітарних вимог виготовлення комплектуючих деталей власного виробництва для роботи складального цеху передбачено в окремих корпусах на діючому підприємстві.

Складальний цех запроектовано та обладнано для дрібносерійного виробництва з виготовлення малих та технічних крісел з оббивкою м'якої частини різноманітними тканинами та штучною шкірою. Вироби випускаються невеликими партіями, номенклатура виробів на протязі року змінюється по мірі вивчення попиту. Згідно завдання на проектування за видами робіт в об'ємі складального цеху передбачені наступні виробничі дільниці:

1. Дільниця збивання каркасів(частини крісел: підлокітники, спинки, сидіння).
- 2 Дільниця порізки синтепону.
3. Дільниця порізки поролону.
4. Дільниця підготовки (випихання)чохлів.
5. Дільниці обклейки каркасів деталями з синтепону та поролону .
6. Оббивка малих крісел.
7. Оббивка технічних крісел.
8. Дільниця фінальної інспекції елементів та готових виробів.
9. Дільниця пакування готових виробів .

2 Технологія виробництва.

2.1. Опис технологічного процесу.

Принципова технологічна схема виробництва складається з наступних операцій:

1 Економіст з планування формує план виробництва та надсилає керівникам виробничих підрозділів.

2 Розкрійні цехи кроють необхідні матеріали (ткинини, шкіру, нетканні матеріали), видрукують паспорти продуктів та відсилають по усіх підрозділах.

3 Швейні цехи отримавши крої починають відшивати продукцію, з розрахунку, що як мінімум дана продукція буде на оббивці через 3 дні.

4 Деревообробний та металообробний цехи готують відповідні деталі з мінімальним випередженням на оббивці 2 дні.

5 Дерев'яні та металеві каркаси , пошиті чохли,рулони синтепону,блоки поролону та покупні комплектуючі поступають до складального цеху щоденно в кількості добового запасу.

6 На дільницях збивання каркасів та поклейки синтепону і поролону готують частини елементів з мінімальним випередженням на оббивці в 1 день.

7 За день або за одну зміну до запланованого виробництва крісел на оббивці, комплектувальники готують візки з усіма необхідними частинами та відповідними чохлами.

8 В день виробництв крісел майстри зміни розподіляють роботу по працівниках.

9 Кожен оббивальник виробляє частини відповідно до плану, який надав майстер зміни, у процесі кожна частина перевіряється контролером в разі дефекту, повертається на поправку.

10 Тренери постійно контролюють виробництво, вказують на помилки, навчають.

11 Оббиті і перевірені частини крісел передаються до монтувальника. Підготовлені елементи крісел з'єднуються між собою різьбовим з'єднанням у готові крісла.

12 Готові крісла перевіряються відділом якості, а саме: відповідність виробу до паспорту, зовнішній вигляд, функціональність, роботу електричних

механізмів (при наявності).

13 Якщо усі критерії відповідають якості, виріб передається на пакування, якщо ні - повертається на поправку.

2.2. Вхідні матеріали:

1 Рулони синтепону: марки синтепону: 150, 200, 400, L=2500мм, d=500мм, за зміну використовують 20-25 рулонів (в залежності від різноманітності моделей продукції у замовленні).

2 блоки поролону: марки поролону: VP1415, VP1419, VP1615, VP1620, VP1830, VP2520, VP2542, VP2870, VP3040, VP4070, HR2313, HR2515, HR2618, HR2808, HR3030, HR3038, HR3532, HR3538, R50, R60; геометричні розміри блоку 2000x2400x1200мм, за зміну використовують 10-12 блоків (в залежності від різноманітності моделей продукції у замовленні).

3 Покупні комплектуючі (гайки, скоби, клей каучуковий ProFest 2917, меблеві аксесуари).

Дерев'яні та металеві каркаси крісел і пошиті чохли власного виробництва які поступають до складального цеху щоденно в кількості добової потреби. Матеріали та комплектуючі ,які передбачені проектом сертифіковані в Україні і постачаються вітчизняними виробниками згідно укладених угод. Всі матеріали та комплектуючі, які надаються іноземними постачальниками за угодами, мають необхідні стандарти Міжнародної організації ISO, дотримання яких гарантує, що вироби та послуги є безпечними, надійними й якісними, а виробничі процеси побудовано на використанні максимально ефективних ресурсів із мінімальним впливом на навколишнє середовище.

2.3. Технологічне обладнання.

Розрахунок необхідної кількості технологічного обладнання виконано за основними і допоміжними операціями, передбаченими виробничим процесом та з врахуванням наступних даних: прийнятої програми і режиму роботи діляниць згідно з рекомендаціями галузевих норм ВНТП 07-92, ВНТП 13-92 та з

врахуванням експлуатаційних даних. Специфікація технологічного обладнання ТХ.С додається до проекту. Комерційні назви та назви виробника, габаритні розміри обладнання та електрична потужність прийняті проектом за аналогами, як рекомендовані, і підлягають уточненню після тендерної закупівлі. Все технологічне обладнання підлягає сертифікації та повинно мати реєстраційні посвідчення МОЗ України. Монтаж технологічного обладнання виконати згідно паспортів на обладнання відповідно креслень розділу ТХ, підключення обладнання до інженерних мереж виконати згідно креслень розділів ВК, ЕТР, ОВіК.

2.4. Основні виробничі викиди та відходи виробництва.

При виготовленні малих та технічних крісел початковий матеріал не зазнає хімічних змін, відбувається лише зміна геометричних розмірів і деяких механічних характеристик. Основними виробничими викидами, які виділяються в повітря робочої зони, є теплонадлишки від роботи технологічного обладнання; частинки однокомпонентного клею на водній основі ProFect 2917 при розпилюванні пневматичним пістолетом на ділянці обклейки каркасів деталями з поролону та синтепону, що при належній експлуатації обладнання не перевищує 5 мг/м³ (місцева витяжка з кабіни поклейки, застосування персоналом захисних окулярів та респіраторів).

Тверді відходи виробництва (обрізки синтепону та поролону) зберігають в контейнерах на виробничих ділянках. По мірі накопичення тверді відходи виробництва відправляють постачальнику на переробку.

Виробничих стоків технологічний процес не має.

На підприємстві передбачається використовувати енергозберігаючі LED лампи освітлення, які не вимагають спеціальної утилізації.

Побутове сміття виноситься на сміттєзбірник, обладнаний згідно норм закритими контейнерами, і вивозиться комунальними службами за угодою.

3 Механізація вантажно-розвантажувальних робіт і працемістких процесів.

Всі технологічні процеси механізовано, для чого встановлено сучасне технологічне обладнання. Для переміщення вантажів у технологічному процесі використовують:: електронавантажувачі, ручні вантажні візки, гідравлічні візки типу «Рокла» , пересувні інструментальні візки, тощо. Проїзди на ділянках згідно проекту мають бути позначені на підлозі смугами, що відрізняються від кольору підлоги іншим забарвленням.

4 Побутове обслуговування.

Адміністративно-побутовий блок приміщень вбудований у вигляді одноповерхової вставки на першому поверсі виробничого корпусу ,яка відокремлена протипожежними перешкодами від виробничих приміщень. Адміністративно-побутовий блок має ізольовані входи з вулиці та технологічний зв'язок коридором з виробничими приміщеннями.

Згідно штатного розпису загальна кількість працюючих на виробництві складає 156 осіб, у тому числі у максимальну зміну 80 осіб. Адміністративний та інженерно-технічний персонал складатиме 17осіб. Санітарні групи виробничих процесів працюючих -1а,1б. Виробничий персонал підприємства забезпечується гардеробними і санітарно-побутовими приміщеннями відповідно до груп виробничих процесів. До складу побутових приміщень входять гардеробні приміщення з душовими ,умивальнями та вбиральнями, які розмежовані за статтю.

Виробничий персонал забезпечується безкоштовним фірмовим одягом , прання одягу передбачено в міській пральні побутового обслуговування за угодою. Робочі місця офісних працівників оснащені комп'ютерами. Адміністративний та інженерно-технічний персонал забезпечується гардеробом і санітарно-побутовими приміщеннями. У всіх службових кабінетах встановлені гардеробні шафи.

У виробничому корпусі передбачене приміщення для зберігання предметів

прибирання, де встановлено душовий піддон із поливальним краном з підводом холодної та гарячої води й зливом, сушильник, господарську шафу з місцем для зберігання миючих та дезінфікуючих засобів. Для миття підлоги у складальному цеху використовується машина із вбудованим акумулятором, з баком для води на 85л.

Медичне обслуговування працюючих передбачено в територіальній поліклініці за місцем проживання. Для надання першої медичної допомоги працюючим на підприємстві передбачений медичний пункт. Для харчування працюючих передбачено приміщення для споживання їжі під час обідньої перерви.

5 Охорона праці

При розробці проекту нового будівництва виробничого корпусу для складального цеху по виготовленню крісел на території Компанії в м. Броди по вулиці А. Шептицького виконані вимоги санітарно-гігієнічних норм і правил Мінохорони здоров'я, правил техніки безпеки держнагляду, положень по організації праці працюючих, законодавчих актів, Закону України про охорону праці і загальних нормативних документів, в тому числі НПАОП -20.0-1.02-05 «Правила охорони праці в деревообробній промисловості». При розробці технологічної частини проекту прийняті рішення, які передбачають дотримання правил охорони праці і які забезпечують безпеку персоналу. Небезпечних або шкідливих стадій технологічних процесів у даному проекті немає.

Передбачена проектом організація технологічних процесів під час дрібносерійного виробництва з виготовлення офісних та технічних крісел з оббивкою м'якої частини різноманітними тканинами та штучною шкірою за індивідуальними замовленнями розроблена з врахуванням:

- габаритів людини і груп людей у різних умовах (робота, їжа, відпочинок і т.п.);
- функціональних і технологічних процесів, пов'язаних з індивідуальними фізіологічними, соціальними і трудовими функціями людини, а

також роботою механізмів і обладнання;

- санітарно-гігієнічних норм, питомої площі й обсягу приміщень на одного працюючого;
- природної та штучної освітленості, кратності повітрообміну і т.п.;
- каталогів і рекомендацій з типу і габаритів технологічного обладнання;
- протипожежних вимог до кількості, довжини і ширини евакуаційних шляхів.

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Управління підприємствами мебельної галузі на основі визначення їх конкурентоспроможності».

Обсяг пояснювальної записки 64 сторінок.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 13

Перелік графічного матеріалу:

- 1 Мета і завдання магістерської роботи.
- 2 Система управління виробничою діяльністю підприємства.
- 3 Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства .
- 4 Обсяги меблевого експорту-імпорту.
- 5 Результати діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»
- 6 SWOT-аналіз ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»
- 7 Оцінка відносних якісних показників діяльності ТОВ «ХЙОРТ КНУДСЕН Україна»
- 8 Матриця БКГ для окремих видів продукції підприємства
- 9 Рекомендації для розвитку підприємства меблевої індустрії та підвищення його конкурентоспроможності

Іванов О. Є.

