

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Кафедра міжнародних економічних відносин

УДК 65.011.1

Дипломна робота
освітнього ступеня магістр

на тему: «**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**»

Виконав: студент 2 курсу, групи Мев-61
Мудрик Михайло Володимирович
напряму підготовки

(шифр і назва)

Спеціальність 292
«Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва)

Керівник: Когут Мар'яна Володимирівна
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

Дубляни – 2024

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
МЕВ і маркетингу

(назва кафедри)

(підпис)

Линдюк А.О.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«___» _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Мудрик Михайло Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг в міжнародній економічній діяльності підприємства.

Керівник проекту (роботи) Когут Мар'яна Володимирівна, к.е.н, в.о. доцента,

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

затверджені наказом ЛНАУ від «___» _____ 2023 року №

2. Строк подання студентом проекту (роботи) до «___» _____ 2023 року _

3. Вихідні дані до проекту (роботи): літературні джерела, наукові видання, статистичні дані, аналітичні матеріали міжнародних туристичних організацій

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

1. Теоретичні основи формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства

1.2 методи і моделі оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

1.3. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг

2. Дослідження діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку

2.1. Діагностика галузі виробництва меблів та її перетворень експортного потенціалу

2.2. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку

3. Формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг на міжнародному ринку на основі визначення і оцінки пріоритетів.

3.1. Порівняння конкурентних позицій ТОВ «Меблевий парк» на ринку України для виходу на міжнародні ринки

3.2. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Меблевий парк»

3.3 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства для виходу на міжнародні ринки

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

6. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку	01.09.2023 р.
2.	Розгляд теоретичних підходів і практичних методів формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку в сучасних умовах та надання на перевірку першого розділу	20.09.2023 р.
3.	Діагностика галузі та міжнародного конкурентного середовища	05.10.2023 р.
4.	Аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк»	01.11.2023 р.
5.	Оцінювання конкурентних переваг підприємства ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку	10.11.2023 р.
6.	Розроблення та вибір конкурентної стратегії виходу компанії «Меблевий парк» на міжнародний ринок	15.11.2023 р.
7.	Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства для виходу на міжнародні ринки	29.11.2023 р.
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	06.12.2023 р.

Студент _____
(підпис)

Мудрик М.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Когут М.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Забезпечення конкурентних переваг діє на кожному етапі відтворювального процесу і являє собою механізм. Забезпечення конкурентних переваг відбувається в процесі розвитку міжнародного бізнесу. Кожен елемент забезпечення конкурентних переваг пов'язаний з поділом праці, з відповідною спеціалізацією наявних спеціальних професійних груп на певних елементах. Всі учасники відтворювального процесу є учасниками конкурентної боротьби, так як забезпечення конкурентних переваг виступає на всіх етапах відтворювального процесу. Тому тема формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є актуальною.

Метою роботи став комплексний аналіз конкурентного середовища ТОВ «Меблевий» для формування потужної конкурентної стратегії.

Основними завданням, що вирішені в роботі, є: проведення комплексного аналізу конкурентного середовища ТОВ «Меблевий парк» та оцінки її виробничої стратегії, а також розробка ключового напрямку формування потужної конкурентної позиції у визначеному сегменті національного ринку.

У роботі надано ґрунтовну характеристику підприємства, що було прийняте за базу дослідження; визначені його головні переваги в обраному сегменті ринку. На основі використання SWOT-аналізу виконано аналіз та оцінку конкурентного середовища ТОВ «Меблевий парк». Розроблено рекомендації щодо формування потужної конкурентної позиції з урахуванням специфіки функціонування обраного сегменту ринку та визначених на основі результатів SWOT-аналізу стратегій розвитку.

Науковою новизною роботи є запропоновані локальні конкурентні стратегії, які є складовими загальної конкурентної стратегії ТОВ «Меблевий парк».

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства, міжнародний ринок, конкурентна стратегія, організація виробництва, управління ризиками, експортна діяльність, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Ensuring competitive advantages operates at every stage of the reproductive process and represents a mechanism. The provision of competitive advantages occurs in the process of international business development. Each element of ensuring competitive advantages is associated with the division of labor, with the corresponding specialization of the existing specialized professional groups in certain elements. All participants in the reproductive process are participants in competitive struggle, as the provision of competitive advantages occurs at all stages of the reproductive process. Therefore, the topic of forming competitive advantages for enterprises in the international market is relevant.

The purpose of the work was a comprehensive analysis of the competitive environment of LLC "Furniture park" to form a powerful competitive strategy.

The main tasks solved in the work are: conducting a comprehensive analysis of the competitive environment of LLC "Furniture Park" and assessing its production strategy, as well as developing the key direction of forming a powerful competitive position in a certain segment of the national market.

The work provides a thorough characterization of the enterprise, which was taken as the basis for research; its main advantages in the chosen market segment are identified. Based on the use of SWOT analysis, an analysis and assessment of the competitive environment of LLC "Furniture Park" were performed. Recommendations were developed for forming a strong competitive position, taking into account the specifics of the functioning of the chosen market segment and the strategies for development identified based on the results of the SWOT analysis.

The scientific novelty of the work is the proposed local competitive strategies, which are components of the general competitive strategy of LLC "Furniture Park".

Key words: competitiveness, national economy, national competitiveness, human potential development index, investment attractiveness, investment, potential, export, import.

Key words: competitive advantages of the enterprise, international market, competitive strategy, production organization, risk management, export activity, competitiveness

УДК 65.011.1

Мудрик М.В. Формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг в міжнародній економічній діяльності підприємства. – Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу. – Дубляни, ЛНУП, 2024.

91 с. текст., 3 розділи, 5 рис., 16 табл., 42 літературних джерела.

У кваліфікаційній роботі розглядається конкурентоспроможність підприємства, як один із найважливіших факторів виходу на міжнародні ринки. Вона визначає можливості підприємства для ефективного функціонування на міжнародному ринку.

Розглянуто поняття конкурентоспроможності, та її сутність. Проведено аналіз теоретичних основ поняття «конкурентоспроможність». Проаналізовано стан галузі виробництва меблів та її експортного потенціалу. Наведено оцінку конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Проведено аналіз діяльності підприємства, розроблено та обґрунтовано пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення конкурентної стратегії підприємства для виходу на міжнародні ринки.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	10
1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства.....	10
1.2. Методи і моделі оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	17
1.3. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «Меблевий парк» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	38
2.1. Діагностика галузі виробництва меблів та її експортного потенціалу	38
2.2. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку.....	43
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНКИ ПРІОРИТЕТІВ.	55
3.1. Порівняння конкурентних позицій ТОВ «Меблевий парк» на ринку України для виходу на міжнародні ринку.	55
3.2. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Меблевий парк».....	63
3.3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства для виходу на міжнародні ринки	69
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на міжнародному ринку підприємствам необхідно постійно розвиватися та вдосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності є наявність конкурентних переваг, які будуть підкріплені інноваційними та технологічними рішеннями.

Формування конкурентних переваг є складним і багатогранним процесом, який вимагає від підприємства значних зусиль та ресурсів. Однак, успішне формування конкурентних переваг може забезпечити підприємству значні переваги на міжнародному ринку.

Актуальність дослідження обумовлена наступними факторами:

- посилення конкурентної боротьби на міжнародному ринку;
- зростання ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг;
- зміна потреб споживачів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та практичних аспектів формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення поняття "конкурентна перевага" та "інноваційно-технологічна конкурентна перевага";
- охарактеризувати фактори, що впливають на формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємства;
- визначити основні напрямки формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності.

Об'єктом дослідження є формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності.

Стисла характеристика об'єкта дослідження. Товариство з обмеженою відповідальністю "Меблевий парк", яке є приватним підприємством, що спеціалізується на виробництві меблів для дому та офісу, продажу плитних матеріалів, меблевої фурнітури, комплектуючих для виробництва меблів, а також наданню виробничих послуг з розкрою та личкування меблевих заготовок. Підприємство було засновано у 2008 році, має виробничі потужності площею понад 10 000 кв.м., що розташовані у м. Львові, Івано-Франківську, Тернополі та Луцьку. Кожне з виробництв оснащене сучасним обладнанням європейських та китайських виробників. Основними економічними показниками за 2022 рік є виручка від реалізації продукції – понад 150 млн. грн., чистий прибуток – 11,5 млн. грн. Чисельність працівників – 250 осіб. ТОВ «Меблевий парк» працює на висококонкурентному ринку де конкурентами є як вітчизняні, так і зарубіжні підприємства.

Для досягнення поставлених завдань у дослідженні будуть використовуватися такі методи:

- аналітичний метод для вивчення теоретичних підходів до визначення поняття "конкурентна перевага" та "інноваційно-технологічна конкурентна перевага", а також для аналізу практичного досвіду формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємств в міжнародній економічній діяльності;

- метод порівняння для аналізу факторів, що впливають на формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємства;

- метод синтезу для розробки рекомендацій щодо формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності.

Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновку та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність теми дослідження, визначається мета, завдання та об'єкт дослідження, а також методи, що будуть використовуватися у роботі.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг. У цьому розділі буде надано визначення поняття "конкурентна перевага" та "інноваційно-технологічна конкурентна перевага", а також будуть розглянуті фактори, що впливають на формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг підприємства.

У другому розділі визначаються основні напрямки формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності. Для досягнення цих цілей проведено:

- діагностику галузі та міжнародного конкурентного середовища та здійснено аналіз галузі меблів;

- проведено аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку;

- здійснено оцінювання конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

У третьому розділі аналізується практичний досвід формування інноваційно-технологічних конкурентних переваг ТОВ "Меблевий парк" в міжнародній економічній діяльності. У цьому розділі будуть розглянуті результати діяльності ТОВ "Меблевий парк" у сфері інновацій та технологій, а також будуть надані рекомендації щодо подальшого розвитку.

У четвертому розділі висвітлено актуальні питання з охорони праці та захисту населення в надзвичайних ситуаціях в Україні. Він включає в себе аналіз правових аспектів охорони праці в країні, виявлення основних проблем, з якими стикається ця система, а також розгляд трудових норм Міжнародної організації праці та роль міжнародних організацій у сфері охорони праці. Цей розділ спрямований на дослідження та аналіз зазначених аспектів для покращення безпеки на робочих місцях та підвищення якості захисту населення в Україні.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства

В умовах розвитку ринкових відносин забезпечення конкурентних переваг є вирішальним фактором успіху бізнесу й економічної безпеки. Конкуренція, що відіграє ключову роль у ринковій економіці, стала предметом інтенсивних досліджень протягом останніх двох століть. Перші згадки про конкуренцію з'явилися в давнину, але системне вивчення цього явища почалося з робіт класиків економічної теорії.

Основні підходи до конкуренції можна класифікувати як поведінкові, структурні та функціональні. Поведінковий підхід до конкуренції заснований на розумінні того, як поведінка індивідуальних учасників ринку впливає на конкурентну динаміку.

Засновником поведінкового підходу до конкуренції вважається Адам Сміт, шотландський економіст і філософ XVIII століття. Його праця "Дослідження про природу і причини багатства народів" (1776) вперше представила ідеї, які стали фундаментом для розуміння конкуренції як ринкового механізму. Сміт вважав, що індивідуальні економічні інтереси та дії суб'єктів ринку, керовані прагненням до особистого збагачення, несвідомо сприяють суспільному благу за допомогою "невидимої руки" ринку [1,25].

Поведінковий підхід до конкуренції розвивався з часом, включаючи роботи інших видатних економістів, таких як Джон Стюарт Мілль та Альфред Маршалл. Мілль у своїй книзі "Принципи політичної економії" (1848) досліджував роль індивідуальних інтересів у ринкових процесах, а Маршалл у "Принципах

економіки" (1890) аналізував, як психологічні фактори впливають на економічні рішення [2,35].

У ХХ столітті поведінковий підхід отримав подальший розвиток завдяки роботам багатьох економістів, які досліджували поведінкові аспекти конкуренції. Серед них варто виділити Герберта Саймона, який увів поняття "обмеженої раціональності" для опису того, як люди приймають рішення у складних умовах з неповною інформацією [3].

Можна виділити наступні особливості, що притаманні поняттю конкуренція, на думку А. Сміта:

- "Невидима рука" ринку: Сміт вважав, що конкуренція керується невидимою рукою ринку, що направляє індивідуальні інтереси на досягнення загального блага. Кожен учасник ринку, прагнучи до особистої вигоди, ненавмисно сприяє ефективному розподілу ресурсів та збільшенню сукупного блага суспільства.

- Ціновий механізм та врівноваження попиту та пропозиції: Сміт підкреслював, що ціни на ринку формуються під впливом попиту та пропозиції. Конкуренція сприяє знаходженню ринкової рівноваги, де ресурси розподіляються найбільш ефективно.

- Ринкова свобода та вільна конкуренція: Сміт відстоював ідею вільної конкуренції без надмірного урядового втручання. Він вважав, що ринкова свобода дає можливість для ефективного функціонування економіки.

- Саморегуляція ринку: Концепція саморегуляції ринку є ключовою в поглядах Сміта. Він аргументував, що ринок здатен самостійно регулювати себе за умови здорової конкуренції між учасниками.

- Ефективність розподілу ресурсів: Ще однією важливою особливістю є переконання Сміта в тому, що конкуренція веде до більш ефективного використання ресурсів, оскільки кожен учасник ринку прагне максимізувати свій прибуток, оптимізуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Далі, теорія конкуренції розвивалася за рахунок доповнень та розширень від інших вчених. Наприклад, Д. Рікардо, продовжуючи ідеї А. Сміта, висунув

концепцію досконалої конкуренції, акцентуючи на важливості цінового регулювання ринку [4]. Його робота особливо важлива в контексті розвитку теорії досконалої конкуренції.

Рікардо розвивав ідею, що ціни на ринку формуються за допомогою взаємодії попиту та пропозиції, а конкуренція відіграє ключову роль у цьому процесі. Його аналіз зосереджувався на механізмах ціноутворення та їх впливі на виробництво та розподіл доходів.

Рікардо відомий своєю теорією порівняльних переваг, яка пояснює, як торгівля може бути вигідною для країн, навіть якщо одна країна має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів. Ця теорія мала великий вплив на подальше розуміння міжнародної конкуренції. Також значний внесок у розвиток теорії конкуренції зробив Дж. С. Мілль, який вважав, що у досконалої конкуренції результати ринкових взаємодій часто визначаються звичаями та традиціями [5, с. 67]. Мілль вважав, що результати ринкових взаємодій у досконалій конкуренції часто визначаються не лише ринковими силами, а й звичаями та традиціями. Це розширило розуміння конкуренції, включивши соціальні та культурні аспекти. Мілль також відомий своїм критичним аналізом економічних інститутів свого часу. Він розглядав, як різні соціальні умови та політики впливають на конкурентні відносини на ринку.

Сучасна концепція конкурентних переваг підприємства базується на інтеграції різноманітних підходів та поглядів. Вивчення конкуренції у бізнесі еволюціонувало через праці визначних вчених, кожен з яких вніс свій унікальний вклад у розвиток цієї концепції.

Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, розробив одні з найвпливовіших теорій у сфері бізнес-стратегії. Його модель "П'яти конкурентних сил" описує, як конкурентні сили формують індустрію та ринкову структуру. Портер також визначив три основні стратегії конкурентних переваг: лідерство в собівартості, диференціація та фокусування, вказуючи на те, як компанії можуть досягати успіху у конкурентній боротьбі.

Філіп Котлер, відомий своїми працями в галузі маркетингу, розширив розуміння конкуренції за рахунок акценту на брендинг, ринкове позиціонування та маркетингові стратегії. Він детально розглядає, як компанії можуть використовувати маркетингові інструменти для створення унікальних пропозицій та зміцнення своїх конкурентних позицій.

Гері Хамел та Сі Кей Прахалад представили концепцію ядрових нцій у своїй роботі "Конкуруючи за майбутнє". Вони аргументували, що довгострокова конкурентна перевага залежить від здатності компанії розвивати та використовувати свої унікальні навички та знання. Їх підхід зосереджується на важливості інновацій та стратегічного планування для досягнення конкурентних переваг.

Джей Барні, професор управління та стратегії, розвинув теорію ресурсної бази підприємства (RBV). У своїх працях, таких як "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" (1991), він аналізував, як внутрішні ресурси компанії можуть бути використані для створення тривалих конкурентних переваг. Він вказує, що не всі ресурси однаково цінні, і ключ до успіху полягає в розумінні та оптимальному використанні цих ресурсів.

Роберт Грант, у своїй роботі "Сучасний стратегічний аналіз" (2005), акцентував на важливості знань, навичок та стратегічного планування у забезпеченні конкурентних переваг. Він зосереджується на аналізі зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на стратегічне позиціонування та успіх компанії на ринку.

Кожен із цих вчених вніс неперецінений вклад у розуміння конкуренції та стратегій, які можуть допомогти компаніям досягти та зберегти лідируючі позиції у своїх галузях. Вони допомогли формувати сучасну бізнес-освіту та практики управління, надаючи підприємствам інструменти для аналізу, планування та реалізації ефективних стратегій.

В контексті сучасного глобалізованого світу, важливість стратегічного управління та інновацій у формуванні конкурентних переваг набуває особливого значення. Підхід, який вважає інтелектуальний капітал та інноваційні технології

ключовими елементами конкурентних переваг, відповідає вимогам Четвертої промислової революції та економіки знань [6, с. 81]. Саме економіка знань відповідає сучасним викликам у якій знання, інформація та інтелектуальний капітал стають ключовими драйверами економічного зростання, інновацій, конкурентної переваги та створення багатства. Економіка знань змінює традиційні підходи до бізнесу, управління, розвитку політики та освіти, підкреслюючи важливість інтелектуальних ресурсів як ключового фактора у створенні багатства та конкурентоспроможності.

Конкурентні взаємозв'язки та їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства є ключовими аспектами в управлінні бізнесом. Розглянемо це детальніше.

У контексті аналізу конкурентного середовища можна виокремити декілька рівнів, кожен з яких має свої унікальні атрибути та характеристики. На системному рівні аналізується вплив загальної економічної системи на конкурентні відносини. Аспекти, які варто розглядати на цьому рівні, включають макроекономічні умови, правову структуру та торговельну політику. Ці фактори формують основу для розуміння загальної конкурентної атмосфери, в якій діють підприємства.

На підсистемному рівні зосереджується увага на конкретних галузях або секторах економіки. У цьому контексті важливо аналізувати галузеві тенденції, ринкову структуру та інтенсивність конкуренції, що характеризує цю галузь. Розуміння цих параметрів є важливим для визначення стратегічного напрямку підприємства в конкретній галузі.

На рівні об'єктів конкуренції аналіз зводиться до безпосереднього дослідження підприємств, їх стратегій, продуктів чи послуг. Цей рівень включає дослідження таких аспектів, як стратегії взаємодії підприємств з конкурентами, партнерами та клієнтами, а також аналіз продуктових ліній та послуг, які пропонуються цими підприємствами [7, с. 100].

Щодо типології конкуренції, вона також має кілька вимірів. Внутрішньогосподарська конкуренція відбувається всередині одного

підприємства, наприклад, між різними підрозділами або продуктовими лініями. Така конкуренція може спонукати до інновацій та підвищення ефективності в межах компанії. Внутрішньогалузева конкуренція відбувається між компаніями, які належать до однієї галузі та пропонують схожі товари чи послуги. Така конкуренція є драйвером для поліпшення якості, інновацій та ринкової диференціації. Міжгалузева конкуренція, з іншого боку, охоплює компанії, які належать до різних галузей, але залучають схожі сегменти ринку за допомогою різноманітних продуктів чи послуг.

Функціональна конкуренція охарактеризована наявністю товарів-замінників на ринку, що задовольняють схожі потреби споживачів. Такий тип конкуренції стимулює підприємства до покращення своїх продуктів та послуг для ефективнішого задоволення попиту споживачів. Предметна чи формальна конкуренція стосується підприємств, що виробляють товари одного асортименту. Тут відбувається змагання за якість, ціну, бренд та ринкове позиціонування [8].

Видова конкуренція охоплює виробників у певній галузі, незалежно від типу їхньої продукції. Цей тип конкуренції включає аналіз ширшого спектру ринкових стратегій та інновацій, які використовуються компаніями для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Нарешті, диференціація між ціновою та неціновою конкуренцією є фундаментальною. Цінова конкуренція зосереджується на використанні цін як основного інструменту для приваблення та утримання клієнтів, тоді як нецінова конкуренція акцентується на інших факторах, таких як якість, інновації, бренд і обслуговування клієнтів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Цінова та нецінова конкуренції є двома основними стратегіями, якими компанії користуються для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Цінова конкуренція зосереджена на ціновій політиці як основному інструменті для приваблення клієнтів. Далі розглянемо основні складові стратегії цінової конкуренції [9, с. 274].

Пряме зниження цін. Підприємства знижують ціни на свої товари чи послуги, намагаючись привабити більше клієнтів. Це може призводити до короткострокового зростання продажів.

Стратегії ціноутворення включає тактики, як зниження цін до рівня беззбитковості або навіть нижче, щоб збільшити ринкову частку та вибити конкурентів з ринку.

Прихована цінова конкуренція. Виявляється у формі просування товарів за допомогою особливих умов продажу, як-от дисконтні картки, спеціальні пропозиції тощо.

Нецінова конкуренція зосереджена на інших чинниках, окрім ціни, що додають цінності для споживача. Далі розглянемо основні складові стратегії нецінової конкуренції.

Інновації та якість продукту. Покращення характеристик продукту, інноваційні рішення, що підвищують функціональність або ефективність.

Маркетинг та брендинг. Створення сильного бренду, ефективні маркетингові кампанії, які підвищують пізнаваність та престиж продукту.

Обслуговування клієнтів. Високоякісний сервіс, після продажне обслуговування, гарантії, що зміцнюють лояльність клієнтів.

Спеціальні умови продажу. Надання унікальних умов, як-от ексклюзивність продукту, унікальні терміни доставки чи спеціальні умови оплати.

Компанії, які ефективно використовують як цінову, так і нецінову конкуренцію, здатні краще адаптуватися до різноманітних потреб ринку та забезпечити собі перевагу перед конкурентами. Важливо враховувати, що поки цінова конкуренція фокусується на короткострокових перевагах, нецінова конкуренція часто спрямована на довгострокове зміцнення позицій на ринку.

Конкурентні взаємозв'язки та їх різноманітність відіграють критичну роль у стратегічному управлінні підприємства. Розуміння цих взаємозв'язків дозволяє компаніям розробляти ефективні стратегії для забезпечення конкурентних переваг, адаптації до змін у ринковому середовищі та досягнення більш високих обсягів продажів і прибутків[10, с. 153].

У сучасних умовах ринкових перетворень торговельні підприємства нерідко використовують методи особливого характеру забезпечення забезпечення конкурентних переваг – недобросовісну конкуренцію. Недобросовісна конкуренція – це практики або дії компаній, які вважаються неправомірними, обманними або неетичними і мають на меті здобути неправомірну перевагу над конкурентами. Ці дії часто порушують законодавство про конкуренцію або загальноприйняті норми чесного бізнесу[12, с. 181].].

Недобросовісна конкуренція включає будь-яку діяльність, яка вводить в оману споживачів, порушує права інтелектуальної власності, або використовує нечесні методи, щоб завоювати ринкові переваги, підірвати репутацію конкурентів або створити монополію.

Основні приклади недобросовісної конкуренції: порушення прав інтелектуальної власності, обманні рекламні практики, комерційне шпигунство, саботаж, підкуп чиновників, словесний демпінг.

Недобросовісні методи конкуренції можуть завдати серйозної шкоди репутації як виконавця, так і його жертв.

Компанії, які займаються недобросовісною конкуренцією, можуть зіткнутися з юридичними наслідками, включаючи штрафи, судові розгляди та кримінальну відповідальність, або до втрата довіри споживачів.

1.2. Методи і моделі оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

У сучасних важких та безпрецедентно агресивних умовах конкурентного зовнішнього середовища для забезпечення конкурентних позицій підприємства промислового сектору вітчизняної економіки повинні формувати конкурентні переваги. Це потребує пошуку не тільки джерел їх формування та фінансування, а також обов'язково оцінювання конкурентних переваг з метою вибору найкращої їх сукупності.

Вважаємо, що існуюча парадигма відносно наявності щільного зв'язку між такими економічними категоріями теорії конкуренції, як «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги підприємства», «ключові фактори успіху підприємства» та «ринкові позиції підприємства» надає можливості вважати, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства у багатьох випадках співпадають із методами оцінювання його конкурентних переваг.

Для виживання у цій боротьбі кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції та підприємства в цілому. Конкуренція створює поняття конкурентоспроможності, від рівня якого й залежатиме успіх підприємства та освоєння ринку. Для промислового підприємства є важливим мати можливість та здатність контролювати сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій та підтримувати і розвивати існуючі конкурентні переваги. Це вимагає забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, дослідження його специфіки та динаміки.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективного ведення його господарської діяльності як внутрішньому, так і на зовнішніх ринках необхідно провадити оцінку цього рівня на основі методів та моделей. Завдяки оцінюванню конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дають поштовх для змін та можливості ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення, відбір та оцінка конкурентних переваг є невід'ємною складовою оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, що створює підґрунтя для планування його ринкової діяльності, визначення щодо його ринкової позиції на ринку збуту виробленої продукції або

ринкових позицій його стратегічних одиниць бізнесу на різних сегментах ринків з метою подальшої розробки стратегії конкурентоспроможності.

Досліджуючи низку питань щодо конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі, вчені прийшли до висновку, що доцільно виділити сукупність критеріїв оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства [10, 13-21]. Поділяючи їх бачення щодо означеного питання, на авторському рис. 1.1 наведено критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [13, 37]. Їх перелік обумовлено тим, що, по-перше, саме нові технології, поява нового сегменту галузі та ринку, нові запити споживачів, зміна вартості або наявності нових компонентів виробництва є типовими причинами новацій. По-друге, саме персонал будь-якого підприємства є ключовим елементом його діяльності та вирішення поставлених завдань у пошуку, формуванні та оцінці конкурентних переваг [13, 29].

Серед наведеного переліку критеріїв оцінки конкурентних переваг з нашої точки зору особливої уваги потребують такі критерії, як:

- наявність інновацій;
- трудовий потенціал підприємства, як складовий елемент його економічного потенціалу;
- ресурсне забезпечення у вигляді трудових ресурсів;
- наявність ділової репутації, яка на пряму залежить від компетенцій та кваліфікації персоналу підприємства.

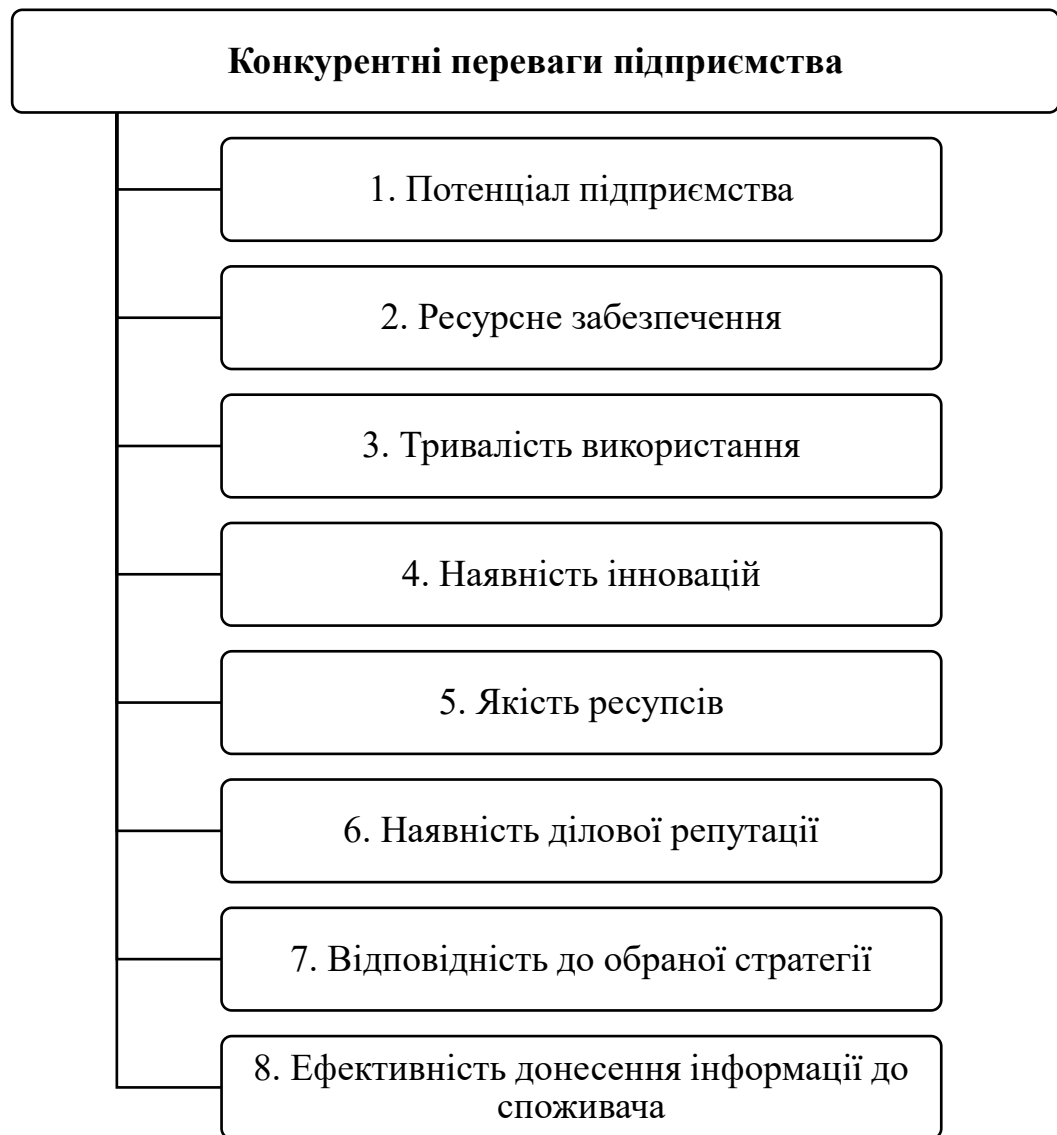


Рис. 1.1 Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Від прийняття науково обґрунтованих рішень менеджері підприємства на різних рівнях залежить не тільки ефективність результатів діяльності підприємства, а також виявлення конкурентних переваг, формування найкращого їх переліку, проведення процедури їх оцінювання, реалізація комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг та стійких конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Однак за результатами проведеного аналізу фахової літератури було встановлено, що на сьогоднішній день досі не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентних переваг підприємства, ні єдина номенклатура їх показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що

зрештою створює серйозні проблеми при оцінці і формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку.

Доцільно виділити шість підходів до оцінки конкурентних переваг підприємств [22]:

- конкурентні переваги з позиції порівняльних переваг;
- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;
- конкурентні переваги виробника виходячи з теорії ефективної конкуренції;
- конкурентні переваги виробника на базі теорії якості товару;
- матричні методи вивчення конкурентних переваг;
- інтегральні методи оцінки.

У науковій статті [22] досліджується методологія оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. Проаналізовано переваги та недоліки методів, умови їх застосування. Запропоновано багатовимірний аналіз оцінки конкурентних переваг.

Дослідження наукових розробок науковців з питань визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, його конкурентних позицій, конкурентних переваг, ключових факторів успіху на ринку показало, що вчені приділяли певну увагу вивченню та аналізу існуючих методів та моделей, застосування яких забезпечує керівництво підприємства необхідною важливою інформацією стратегічного характеру [13-21]. Оцінка конкурентних переваг дає змогу промислового підприємству:

- визначати найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу;
- формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність раціонального використання ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності й досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає доцільність формування і дослідження усього комплексу потенційних конкурентних переваг, які можливі

для використання підприємством, що працює в певній галузі. На нашу думку, першочергова увага повинна бути приділена аналізу та вибору конкурентних переваг найвищого рівня, тому що переваги цієї групи забезпечують довгостроковість їх проявлення.

Для досягнення запланованих конкурентних переваг необхідна адаптована до сучасних умов система критеріїв їх забезпечення. Оцінка конкурентних переваг підприємства має базуватися на аналізі доволі широкого кола показників, які би відображали кількісні, якісні та вартісні характеристики виробу [23]. Узгодженість цих показників з метою отримання певного узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами – складне і трудомістке завдання, яке дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Основою процесу оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності є порівняльний аналіз відповідних параметрів виробів-конкурентів [24]. При формуванні конкурентної переваги на засадах методики бенчмаркінгу виникають певні проблеми, зокрема: вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку; формування критеріїв оцінювання конкурентних переваг підприємства; необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Слід зазначити, що при діагностуванні конкурентних переваг підприємства вчені пропонують різні підходи до визначення системи показників. На основі опрацювання наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства було з'ясовано, що доцільно обрати основні показники конкурентоспроможності підприємства відповідно до рекомендацій [16]. Найвагоміші з них, на думку С. П. Крамарчука [23], наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Основі показники діагностування конкурентних переваг

Здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непряму загрозу. Саме взаємодія всіх перелічених сил визначає в результаті конкурентні переваги промислового підприємства на ринку або його цільовому сегменті ринку. При цьому індикатором потенційних переваг підприємства вважають саме ринкову частку, тобто частку ринку, яка йому належить. Ринкова частка i -го підприємства ($РЧ_i$) розраховується за такими формулами [25, 40]:

$$РЧ_i = \frac{V_{прі}}{\sum_{i=1}^m V_{прі}} * 100\% \quad (1.1)$$

де $V_{пр}$ – річний обсяг продажу i -го підприємства (у вартісному чи натуральному обчисленні), $i=(1; m)$;

m – кількість підприємств-конкурентів на ринку;

$$РЧ_i = \frac{MЗ_i}{\sum_{i=1}^m MЗ_i} * 100\% \quad (1.2)$$

де $MЗ_i$ – маркетингові зусилля (витрати) i -го підприємства за певний період часу (місяць, рік та ін.).

Вимірювання достовірної частки ринку залежить від якості інформаційного забезпечення. На зарубіжних ринках споживчих товарів ці дані отримують через

дилерів і товариства споживачів [23]. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем.

Розрахунок частки ринку у натуральних вимірниках за умови, що продукція має значний рівень диференціації і широкий діапазон цін, доцільно доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дозволить визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Потенціал (місткість) ринку – це сумарний обсяг товарів, який реалізується на ринку за певний час (зазвичай за рік чи півроку) в умовах конкретної кон'юнктури ринку, тобто попиту на конкретний вид товару [25]. Ми вважаємо, що ринкова ніша – це сегмент ринку, на якому існують незадоволені потреби споживачів за відсутністю конкурентів. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

З метою визначення конкурентної позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта (IP_i), що враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму [26]. Розрахунок індексу Розенблюта ведеться за такою формулою:

$$IP_i = \frac{1}{2 * \sum_{i=1}^m (r * D_i) - 1} * 100\% \quad (1.3)$$

де D_i – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку, $i=(1;m)$;

m – кількість підприємств-конкурентів на ринку;

r – ранг i -го підприємства залежно від його частки на ринку.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують для аналізу результатів діяльності за певний період з подальшим розробленням конкурентних стратегій.

Основними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є такі, як:

– методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг (теорії

міжнародного поділу праці, порівняльних переваг М. Портера, методи порівняльного аналізу);

- методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі (теорія рівноваги фірми і галузі, теорія факторів виробництва);

- методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції (теорія ефективної конкуренції; методи порівняльного аналізу; індексні та інтегральні методи);

- матричні методи (концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків; методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555 тощо);

- методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів (теорія якості товару, метод експертних оцінок, метод радара);

- інтегральні методи, до яких належить комплексний підхід, що поєднує теорії якості товарів і порівняльних переваг [15,16, 23, 24, 27].

Для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства С. П. Крамарчуком запропоновано алгоритм, який складається із шести етапів: перший етап – виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку; другий етап – проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб; третій етап – визначення необхідних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг; четвертий етап – аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства; п'ятий етап – внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та наявних конкурентних переваг підприємства; шостий етап – прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства; сьомий етап – прогнозування стратегічних чинників конкурентної переваги промислового підприємства [23].

Основними аспектами при формуванні конкурентних переваг на засадах методики бенчмаркінгу, яку представлено у роботі [23], є такі:

- вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку;

- формування критеріїв оцінки конкурентних переваг підприємства;

– необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Можна сподіватися, що застосування методики бенчмаркінгу надасть можливість значно ефективніше формувати конкурентні переваги на підприємстві, а подальші перспективи дослідження в цій галузі стосуватимуться адаптації бенчмаркетингових методик до специфіки конкретних галузей економіки країни.

Декілька з іншої точки зору надається характеристика існуючих методів оцінки та аналізу конкурентних переваг у науковій праці О. М. Кириченко [28]. Найбільш широко розповсюдженими є методи та моделі, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні методи та моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства.

Серед формальних методів виділено такі, як: модель М. Портера; модель продукт-ринок (І. Ансоффа); модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій.

До матричних належать методи, які використовують для аналізу діяльності стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) багатoproфільного підприємства, а саме: модель БКГ (Бостонська Консалтингова група); метод

«Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; модель Хофера/Шенделя; метод ADL; метод PIMS.

Також виділяють окремо такі дві групи методів: I група методів характеризує рівень менеджменту підприємства; II група методів характеризує рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

1. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства: метод комплексного стратегічного SWOT-аналізу; метод комплексного стратегічного SPACE-аналізу; метод LOTS; метод експертного оцінювання;— метод картування стратегічних груп.

2. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [15, 16]: методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства.

Розглянемо групи представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування. Методи, що характеризують ринкові позиції п підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У таблиці 1.1 за [28-30] представлено скориговану загальну характеристику формальних моделей дослідження, їх переваги, недоліки та доцільність застосування.

Таблиця 1.1

Характеристика застосування формальних моделей дослідження

№ з/п	Метод аналізу	Перевага	Недолік	Доцільність Застосування
1	2	3	4	5
1	Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на над конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку відомі шляхи досягнення переваг над конкурентами; концентрація тільки одному виду стратегії	Можливе та необхідне
2	Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва; дає можливість порівняти витрати конкурентів, виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва може привести до негативного, небажаного перевиробництва товарів	Можливе для окремих секторів економіки
3	Модель продукту-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства, і визначити характеру його дій на ринку	Проведення аналізу потребує кваліфікованих фахівців; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5
4	Модель життєвого циклу товару	Знання стадій ЖЦТ дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на товар у випадку, коли модель є нетрадиційною	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні ринкової діяльності підприємства

У таблиці 1.2 за [28] представлено скориговану загальну характеристику матричних моделей дослідження, їх переваги, недоліки та доцільність застосування.

Таблиця 1.2

Характеристика застосування матричних моделей дослідження

№ з/п	Метод аналізу	Перевага	Недолік	Доцільність застосування
1	2	3	4	5
1	Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; основа для аналізу взаємодії між різними СОБ і різних стадій їх розвитку	Оцінка позицій СОБ - стратегічних одиниць бізнесу відбувається за двома показниками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СОБ

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
2	Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
3	Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу шляхом розвитку перспективних підприємств; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування в капіталомістких галузях економіки; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивна оцінка визначення значущості показників; неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
4	Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка реальної траєкторії ЖЦП кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність, що може привести до прийняття помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
5	Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком кліткам матриці. Нерозглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе

Матриця БКГ дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) для

багатопрофільного підприємства, напрямку діяльності та на основі її аналізу обрати правильну (оптимальну) стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними СОБ.

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця Мак-Кінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для СОБ. Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності, а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

В основі моделі компанії SHELL (модель Shell/DPM) лежить матричний метод – удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці Мак-Кінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства).

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці Мак-Кінсі, проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства, а саме: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу. Аналіз розміщення продуктів у

матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним вибирається одна з трьох стратегій: розвитку; селекції; відмови.

Метод SPACE-аналізу дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE. Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

- фінансова сила підприємства;
- привабливість сектора економіки;
- конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку;
- стабільність галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

Кінцевою метою застосування методу LOTS є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок. До них віднесено такі методи, як: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо [17].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Метод фінансово-економічного аналізу представляє собою систему теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході конкретного дослідження.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства: екстраполяція; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод попередніх(прогнозних) балансів.

Таким чином при оцінці конкурентоспроможності кожне підприємство має за мету посилити свої конкурентні позиції і для цього прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання.

Цікавим з науково-методичної точки зору є підходи класифікації методів оцінки, які висвітлено у праці вченої А. В. Суханової [30]. Авторка вважає, що доцільно класифікувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за низкою ознак та групами. У таблиці 1.8 наведено результати такої класифікації методів [30, 47].

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Ознака класифікації	Група методів	Назва методу
1	2	3	4
1	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
2	За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
		Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
3	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
4	За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
		Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
5	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

У роботі [30] приділено увагу опису таких основних груп методів, як:

- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі;
- методи, основані на теорії якості товару;
- методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;

- матричні методи;
- методи, основані на теорії мультиплікаторів;
- методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств;
- методи, основані на порівнянні з еталоном.

Безперечно, що найбільш повну інформацію можна отримати при застосуванні одночасно декількох методів, але за умови їх попередньої адаптації до специфіки умов економічної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

1.3. Сучасний інструментарій формування конкурентних переваг

Світова економіка в останні десятиліття характеризується швидкими темпами технологічного розвитку, глобалізацією ринків та постійною зміною споживацьких потреб. Ці фактори значно впливають на конкурентне середовище, в якому діють сучасні підприємства, ставлячи перед ними вимогу швидко адаптуватися та інновувати.

Інновації та технологічний розвиток є ключовими елементами для забезпечення конкурентних переваг підприємств в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Вони не лише дозволяють компаніям ефективно реагувати на зміни в умовах ринку, але й створюють основу для розвитку нових продуктів, послуг, та бізнес-моделей.

Інновації дозволяють підприємствам впроваджувати новітні технології, вдосконалювати продукти та процеси, а також розробляти унікальні рішення, що відповідають зростаючим потребам споживачів.

Використання передових технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, інтернет речей (IoT), та великі дані (Big Data), дозволяє підприємствам оптимізувати свої виробничі процеси, підвищити якість продукції та забезпечити краще задоволення потреб клієнтів.

Інноваційні підходи мають бути інтегровані в загальну стратегію компанії, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів та максимальний вплив на ринкову позицію підприємства.

Виходячи з цих аспектів, підприємства повинні зосередити увагу на розробці та впровадженні інноваційних і технологічних рішень, які не лише відповідають поточним потребам ринку, але й антиципують майбутні тенденції та виклики.

Інноваційні стратегії стають ключовим елементом успіху сучасних підприємств на міжнародному ринку. Для досягнення високих результатів, компанії впроваджують різноманітні стратегії, які дозволяють адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, реагувати на нові виклики та використовувати відкриті можливості для розвитку.

Однією з таких стратегій є диверсифікація продуктів та послуг. Наприклад, компанія Apple Inc. успішно використовує цю стратегію, розширюючи свій асортимент продуктів від смартфонів до носимих гаджетів і цифрових послуг. Це не тільки допомогло компанії збільшити свою частку на ринку, але й зміцнити лояльність клієнтів завдяки різноманітності та інноваційності продуктів.

Іншою важливою стратегією є фокусування на клієнтському досвіді. Amazon.com вважається однією з найінноваційніших компаній у світі завдяки своєму підходу до обслуговування клієнтів. Швидка доставка, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, персоналізовані рекомендації та широкий вибір товарів створюють унікальний досвід для споживачів, що є вирішальним фактором успіху компанії на глобальному рівні.

Ці приклади підкреслюють значення інноваційних стратегій у досягненні конкурентних переваг. Здатність компаній адаптуватися, інновувати та впроваджувати нові підходи визначає їхню спроможність ефективно конкурувати на міжнародному ринку.

Важливість Інвестицій у Розвиток Персоналу: У сучасному бізнес-середовищі, де інновації є ключовим фактором конкурентних переваг, значення розвитку людського капіталу не може бути переоцінене. Інвестиції в навчання та

професійний розвиток співробітників дозволяють компаніям створювати інноваційну культуру, яка сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Наприклад, Google інвестує значні ресурси в розвиток своїх співробітників, що включає навчання, конференції та майстер-класи, що сприяє постійному інноваційному росту компанії [31, с.76].

Ефективне управління людськими ресурсами включає розробку стратегій, спрямованих на підвищення мотивації та задоволеності працівників. Такі підходи можуть включати гнучкі умови роботи, можливості кар'єрного росту, а також створення робочого середовища, що сприяє творчості та інноваціям. Компанія Microsoft є прикладом того, як підтримка та розвиток персоналу може призвести до значного зростання інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності [32, с.45].

Маркетингові інновації відіграють важливу роль у створенні конкурентних переваг. Використання новітніх підходів у маркетингу, таких як цифровий маркетинг та соціальні медіа, дозволяє компаніям ефективніше досягати своєї цільової аудиторії. Наприклад, компанія Coca-Cola використовує інноваційні маркетингові кампанії, які включають соціальні мережі та інтерактивні реклами, для залучення молодіжної аудиторії [33, с.92].

Стратегії цифрового маркетингу, які включають використання соціальних мереж, контент-маркетингу та інтернет-реклами, стають все більш важливими для досягнення успіху на міжнародному ринку. Наприклад, Nike використовує соціальні медіа для створення потужного бренду та взаємодії зі своєю аудиторією, що допомагає підтримувати їх лідируючу позицію на ринку спортивного одягу [34, с.111].

У світлі динаміки сучасного бізнес-середовища, означеного швидкими змінами технологій, глобалізацією ринків та постійною еволюцією споживацьких потреб, інновації та технологічний розвиток є життєво важливими для забезпечення конкурентних переваг підприємств. Як показали приклади відомих глобальних компаній, таких як Apple, Amazon, Google, Microsoft, Coca-Cola, та Nike, інтеграція інноваційних стратегій в різні аспекти бізнесу — від

продуктової диверсифікації до цифрового маркетингу — створює суттєві конкурентні переваги.

Розвиток людського капіталу та фокус на клієнтському досвіді є ключовими для успіху у конкурентній боротьбі, де інновації можуть служити важелем для досягнення вищих результатів. Інвестиції в навчання, професійний розвиток та створення культури інновацій на робочому місці стають критичними компонентами в стратегіях багатьох провідних компаній.

Технологічні інновації, зокрема в області штучного інтелекту, робототехніки, IoT та Big Data, дозволяють підприємствам не лише вдосконалювати свої виробничі процеси, але й відкривають шляхи для створення нових продуктів та послуг, які краще відповідають змінним потребам споживачів.

Зрештою, успіх у сучасному глобалізованому світі вимагає гнучкого підходу до інновацій та технологічного розвитку. Підприємства, які інтегрують інновації у свою корпоративну стратегію та культуру, здатні не лише вижити, але й процвітати, виходячи за рамки традиційного підходу до бізнесу, тим самим формуючи міцні конкурентні переваги на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «МЕБЛЕВИЙ ПАРК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Діагностика галузі виробництва меблів та її експортного потенціалу

ТОВ «Меблевий парк» функціонує на ринку меблів та меблевих комплектуючих. Тому доцільно проаналізувати конкурентне середовище цього ринку. Галузь виробництва меблів в Україні зазнала значних викликів через військові дії у країні. Станом на кінець 2022 року в галузі нараховувалося 7,329 підприємств та підприємців, з яких значна частина - індивідуальні підприємці. Близько 5% підприємств меблевої промисловості були повністю зруйновані через війну. У 2022 році спостерігалось зниження кількості підприємств на 12.9%, що вказує на значний вплив на галузь. Незважаючи на ці виклики, галузь показала стійкість, здійснивши інвестиції у виробниче обладнання та приміщення, на суму 32.8 млн доларів у 2022 році та 418.7 млн доларів з 2012 по 2022 рік. Внутрішній ринок меблів, розрахований на 1-1.2 млрд доларів до війни, зазнав зниження на 20-35%, оцінюючи його приблизно в 700-800 млн доларів у 2023 році, а тому українські виробники будуть змушені шукати додаткові ринки збуту за кордоном.

Незважаючи на війну та нестабільні економічні умови експорт українських меблів показує позитивну динаміку.

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.

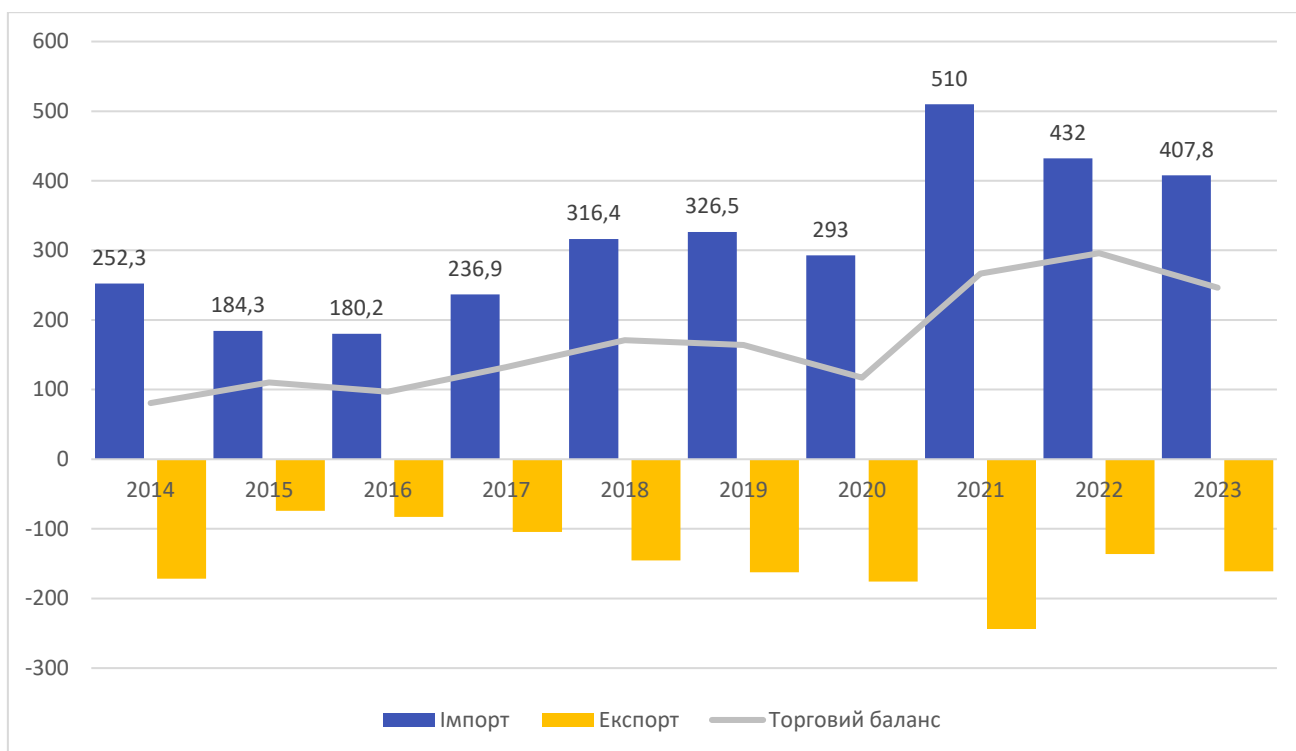


Рис. 2.1. Імпорт експорт меблів з України за 2013 – I-II кв. 2023 рр, млн. USD

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 [35].

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.

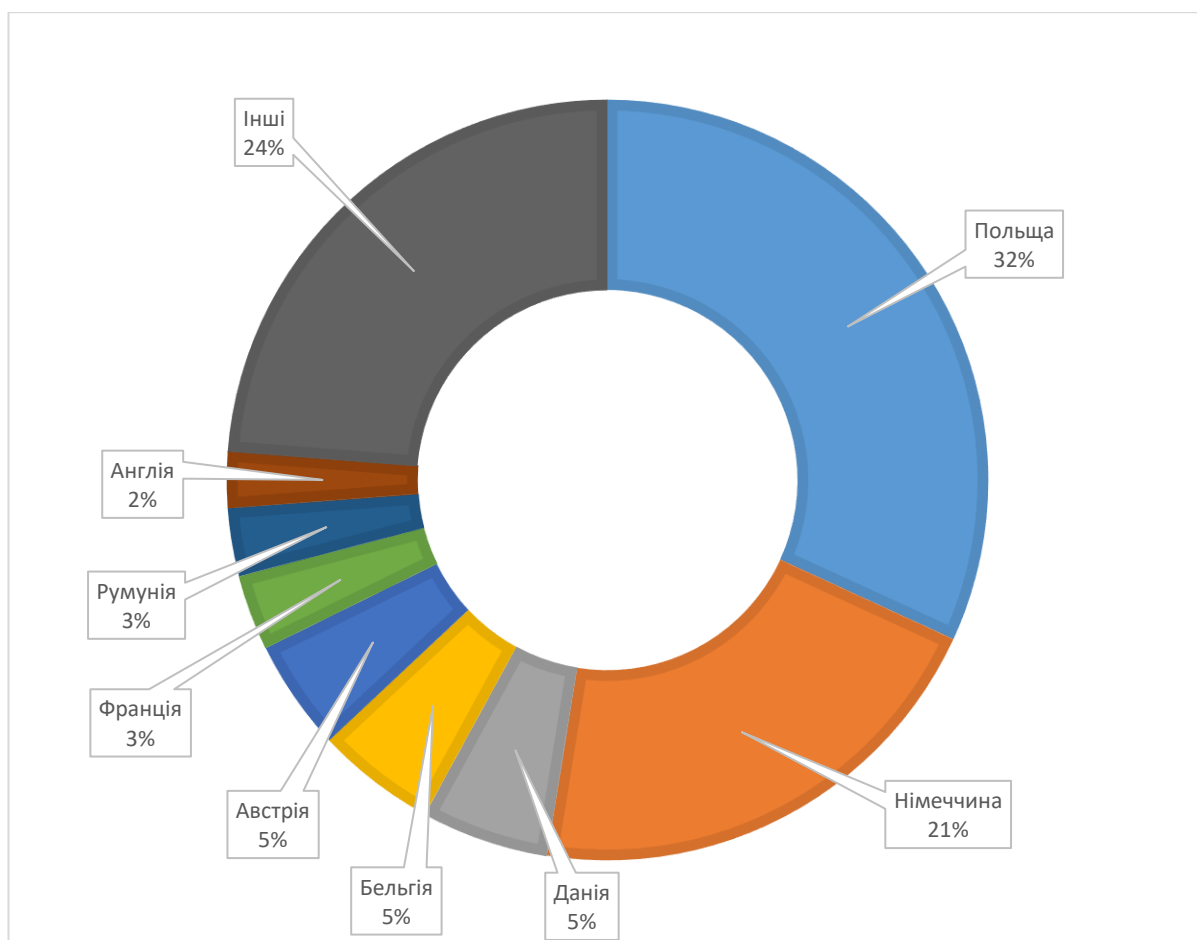


Рис. 2.2. Структура експорту українських меблів за країнами, I-II кв. 2023

Найбільше українських меблів було продано до Польщі. Питома вага експорту меблів до цієї країни становить 31,2% – на суму \$130 млн.

- 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 [35].

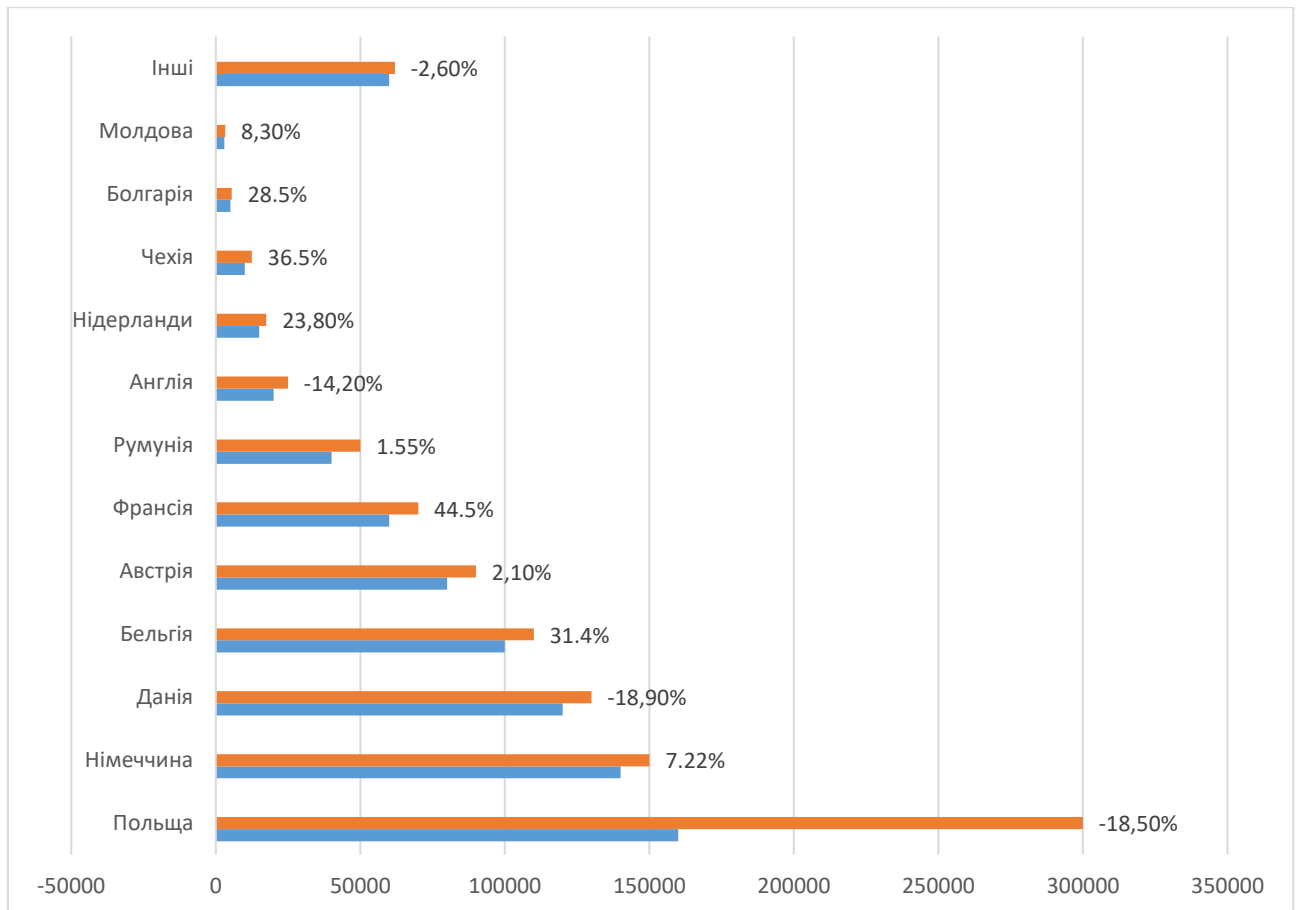


Рис. 2.3. ТОП країн імпортерів українських меблів, I-II кв. 2022-2023

Найбільшу динаміку росту експорту українських меблів за I півріччя 2023 у порівнянні до аналогічного періоду 2022 має Німеччина – це +\$5,7 млн, що становить 7,2% приросту до суму \$84,5 млн.

До Бельгії ми наростили 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 ми скоротили експорт до Польщі на \$29,5 млн. або на 18,5% зі \$159,5 млн. до \$130,0 [35].

Оскільки внутрішній ринок меблів скоротився через війну та економічну нестабільність, українські виробники мають активно шукати нові ринки збуту за

кордоном. Великий потенціал є в розвитку експорту до країн Європейського союзу, таких як Польща, Німеччина, Данія та інші, де попит на меблі високий.

Звісно, окрім країн Європейського союзу, існують інші потенційні ринки збуту для українських меблів, де ще не представлені українські вироби.

Дані порівняльного порівняльного аналізу обсягу потенційних ринків меблів за період з 2015 по 2022 рік, наведено в таблиці, де відобразимо дані про обсяг ринку за роками та додамо коротку характеристику кожного зі згаданих ринків(Табл.2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз потенційних ринків меблів

Ринок	Характеристика	2017 (млн. USD)	2018 (млн. USD)	2019 (млн. USD)	2020 (млн. USD)	2021 (млн. USD)	2022 (млн. USD)
США	Великий та різноманітний ринок, попит на дизайн	99,557	102,494	106,084	100,723	107,836	114,105
Канада	Великий ринок, екологічно чисті вироби	10,958	11,309	11,715	11,091	11,839	12,549
Азія	Зростаючий інтерес до європейського дизайну	48,218	51,145	53,926	51,811	54,987	58,159
Арабські країни	Попит на розкішні та вишукані меблі	14,043	14,956	15,856	15,108	16,051	17,051
Австралія та Нова Зеландія	Якість та оригінальний дизайн	4,805	4,988	5,197	4,937	5,261	5,579

Загалом можна побачити, що ринок меблів в США є одним з найбільших та має стабільний ріст з 2015 по 2022 рік, попри коливання. Канада також має стабільний ріст, але з меншими обсягами. Ринок Азії також зростає, але є чутливим до економічних коливань. Арабські країни та ринки Австралії та Нової Зеландії також показують певний ріст.

Українським виробникам меблів варто звернути увагу на США та Канаду як стабільні та великі ринки з великим потенціалом для експорту. Азійські ринки також важливі, але вимагатимуть адаптації до місцевих попитових особливостей.

Арабські країни та ринки Австралії та Нової Зеландії можуть бути нішевими ринками для розкішних та оригінальних виробів.

Згідно інформації щодо імпорту та експорту, видно, що попит на українські меблі є стійким, і розвиток експорту має позитивну динаміку. Тому, при правильній стратегії, українські виробники мають можливість подальшого зростання та розширення на міжнародних ринках, незважаючи на виклики та нестабільність внутрішнього ринку.

2.2. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ТОВ «Меблевий парк» на міжнародному ринку

"Меблевий парк", є приватним підприємством з організаційно правовою формою «ТОВ», що спеціалізується на виробництві меблів для дому та офісу, продажу плитних матеріалів, меблевої фурнітури, комплектуючих для виробництва меблів, а також наданню виробничих послуг з розкрою та личкування меблевих заготовок. Підприємство було засновано у 2017 році, має виробничі потужності площею понад 10 000 кв.м., що розташовані у м. Львові, Івано-Франківську, Тернополі та Луцьку. Приклади готової продукція, а також взірці матеріалів розміщені у сучасних виставкових залах площею від 500 м. кв., де представлено весь асортимент матеріалів та комплектуючих для виробництва меблів. Потенційні покупці мають можливість ознайомитися та отримати професійну консультацію щодо виробу або кожного матеріалу та обрати те, що їм найбільш до вподоби.

ТОВ «Меблевий парк» є компанією повного виробничого циклу тобто у покупця є можливість, як і замовити виробничу послугу так і отримати готовий меблевий виріб у себе вдома, а також отримати послугу монтажу.

Юридична адреса ТОВ «Меблевий парк» Україна, 81130, Львівська обл., Пустомитівський р-н, село Соکیلники, вулиця Грінченка, будинок 14.

Галузі економіки, де працює ТОВ «Меблевий парк»:

- Виробництво меблів;

- Оптова та роздрібна торгівля меблями;
- Дизайн інтер'єру та архітектура;
- Виробництво матеріалів для меблів;
- Логістика, доставка та монтаж меблів.

Основні види діяльності ТОВ «Меблевий парк»:

- 31.01: Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

Додаткові види діяльності ТОВ «Меблевий парк»:

- Виробництво кухонних меблів;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;
- Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

ТОВ «Меблевий парк» має 4 виробничі комплекси, про те основний виробничо-логістичний комплекс знаходиться у м. Львів по вул. Бескидська 35. Виробництво укомплектовано необхідними виробничими потужностями й прекрасним штатом професіоналів. Для виготовлення продукції підприємство автоматизовано виробничий процес з використанням сучасного програмного забезпечення українського виробництва GibLab та ifurn.pro. Для ефективної роботи застосовується обладнання з ЧПУ світових виробників таких як SCM Group (Italy), Homag Group (Germany), Nanxing Group (China). Допоміжне обладнання яке необхідне для забезпечення роботи українського виробництва.

Асортимент продукції компанії «Меблевий парк» для виробників меблів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Асортиментна матриця ТОВ «Меблевий парк»

Категорія	Підкатегорія	Опис
1	2	3
Гардеробні Системи	Combina, Komandor	Сучасні рішення для організації гардеробних просторів.
Готові Рішення	Дзеркала NewGlass	Повні комплекти для швидкого встановлення та використання.
Інструменти	Витратні матеріали, Електроінструменти	Широкий вибір інструментів для виробництва меблів.
Інтер'єрні Двері та Розсувні Системи	Класична розсувна система ADS	Рішення для створення функціональних інтер'єрних дверей.
Міжкімнатні Перегородки Space	Алюмінієві, Дерев'яні, Скляні перегородки	Варіанти перегородок для ефективного зонування простору.
Крайка	Крайка світових та українських виробників AGT, ALVIC, ARTES CARBON, ARTES SENOSAN, Egger, FENIX, Hranipex, INTELLECT, Kromag, LignaDecor, LuxeForm, MAAG, Polkemik, Rehau, RICCI, SAVIOLA, SINCRO WOOD, SKIN, Termopal, Venni	Матеріали для оздоблення країв меблів.
Меблева Фурнітура	Акcesуари для офісу Акcesуари для стільниць Висувні механізми Врізний профіль-ручка ADS Все для шаф та гардеробу З'єднувальна фурнітура Завіси та комплектуючі Замки Клей, герметик, упаковка Кріплення для полиць Ліфти, підіймачі Меблева фурнітура Меблеві труби та комплектуючі Мийки та змішувачі Наповнення для кухонь Ніжки, роліки, опори Освітлення Ручки, гачки Супутні матеріали	Елементи для збірки та декорування меблів.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Плитні Матеріали	ДСП, МДФ, HDF/ДВП, OSB	Основні матеріали для виготовлення корпусів меблів.
Послуги	Зріз Конструювання Монтаж Обробка Пакування Порізка Потовщення Свердління Фрезерування	Повний спектр послуг для меблевої промисловості.
Скло та Обробка Скла	Різноманітні види скла	Скло для декоративних та практичних цілей.
Стільниці та Стінові Панелі	На основі ДСП, скла	Сучасні рішення для створення стільниць та декоративних стін.
Фасади	Фасади Фасади HPL Фасади PET Фасади PVC Фасади акрилові Фасади з натурального дерева Фасади плівкові Фасади рамкові алюмінієві Фасади фарбовані Фасади шпоновані	Різні варіанти фасадів для меблевих виробів.

ТОВ "Меблевий Парк", згідно із своїм статутом, створене Учасниками Товариства, шляхом об'єднання їх майна для підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. Товариство створено і діє на підставі законодавства України, у тому числі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших чинних нормативних актів України та Статуту.

Учасниками Товариства можуть бути юридичні та фізичні особи. Склад Учасників може бути змінений в порядку, передбаченому в цьому Статуті.

Товариство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, в тому числі валютний, печатку із своїм найменуванням, штампи, бланки та інші реквізити.

Товариство самостійно розподіляє свої доходи, які залишаються у його розпорядженні після сплати податків, розрахунків з бюджетом, кредиторами, сплати процентів за банківський кредит, виплат за іншими зобов'язаннями Товариства, самостійно формує фонди Товариства та визначає розміри відрахувань до них.

Товариство самостійно визначає напрямки діяльності свого розвитку, формує виробничий та інші перспективні і оперативні плани, програми розвитку та реконструкції і через органи управління Товариства забезпечує їх виконання.

Для забезпечення мети своєї діяльності Товариство:

- набуває у власність, отримує в оренду чи користування приміщення, споруди, обладнання, техніку, комплектуючі вироби, товари, сировину, інші основні і оборотні засоби та земельні ділянки у порядку, передбаченому чинним законодавством;
- залучає на договірних засадах кошти державних, громадських, кооперативних, приватних підприємств і організацій, іноземних фірм, приватних осіб, акціонерний капітал, використовує інвестиції іноземних юридичних осіб і громадян;
- продає та надає в оренду або користування основні та господарські засоби, надає позики, позички, укладає договори дарування;
- вчиняє правочини, укладає договори, контракти з будь-якими юридичними та фізичними особами, як на території України, так і за її межами;
- проводить взаєморозрахунки із замовниками, підприємствами, установами, організаціями, громадянами за готівку та за безготівкові кошти, в національній валюті України та у іноземній валюті, в порядку, визначеному законодавством, а також може проводити бартерні (залікові) розрахунки;
- самостійно здійснює експортно-імпортні операції та іншу зовнішньоекономічну діяльність;

- набуває та надає права володіння, використання патентів, ліцензій, технологій, «ноу-хау» та іншої технічної інформації, а також інших об'єктів інтелектуальної власності;
- приймає участь в розробці та реалізації науково-технічних програм (проектів);
- купує та продає дозволеним законом способом іноземну валюту;
- вчиняє інші дії, не заборонені чинним законодавством України.

На рис. 2.4 представлена організаційна структура ТОВ «Меблевий парк».

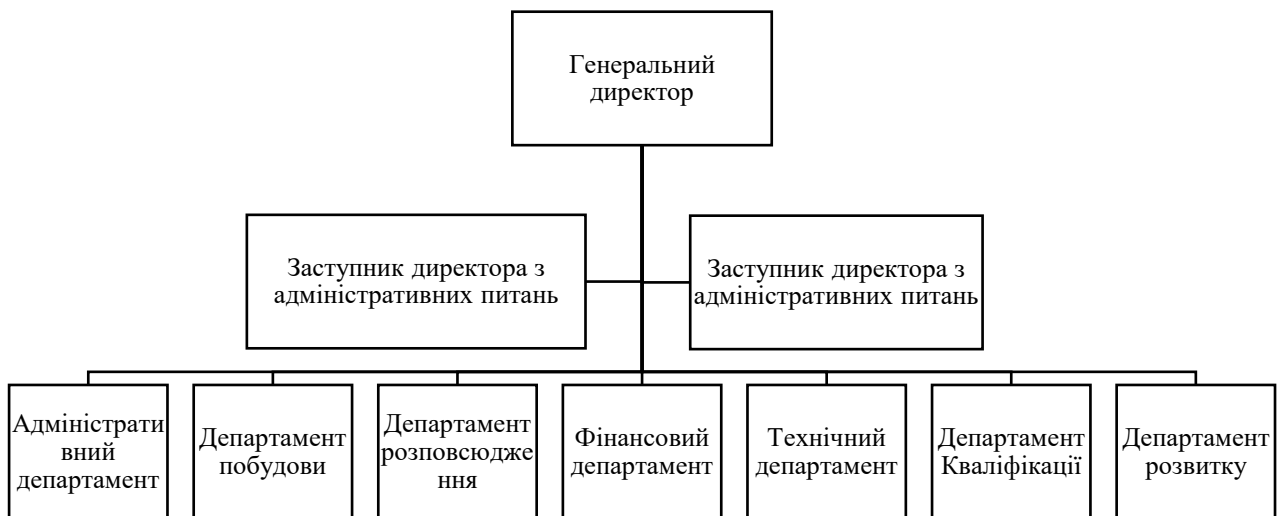


Рис. 2.4 Організаційна структура ТОВ «Меблевий парк»

Як ми бачимо з рис. 2.4 організаційна структура ТОВ «Меблевий парк» має такі департаменти: адміністративний, побудови, розповсюдження, фінансовий, технічний, кваліфікації та розвитку. Кожен департамент має свого безпосереднього керівника, який в свою чергу підпорядковується генеральному директору (співвласнику). Тобто, ми бачимо централізовану систему управління підприємством.

ТОВ «Меблевий парк» очолює генеральний директор. Заступник директора за відсутності директора виконує його обов'язки. Має право виступати від імені підприємства та право підпису на фінансових документах. Головний бухгалтер відповідає за документальне оформлення всіх операцій та правильність нарахування податкових зобов'язань ТОВ «Меблевий парк».

Керівник ТОВ «Меблевий парк» іменується генеральним директором. Генеральний директор безпосередньо звітує за діяльність підприємства перед радою власників. Він контролює діяльність підприємства самостійно, через своїх заступників або керівників структурних підрозділів. Оскільки генеральний директор відповідальний за діяльність всіх підрозділів, він може делегувати частину своїх повноважень своїм заступникам. Коли з якої-небудь причини генеральний директор відсутній, його функції виконує уповноважений на це заступник [65].

Проведемо аналіз економічного стану підприємства, використовуючи фінансову звітність ТОВ «Меблевий парк» (Додатки А-В). У табл. 2.3. проаналізуємо дані Балансу підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників Балансу ТОВ «Меблевий парк» упродовж 2020-2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2020		2021		2022		Відхилення	
	2022 / 2020 рр.							
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	19647	54,73%	18135	42,27%	27878	50,94%	8232	41,90%
Оборотні активи	16248	45,27%	24766	57,73%	26848	49,06%	10600	65,24%
- запаси	11828	32,95%	16391	38,21%	9918	18,12%	-1910	-16,15%
- дебіторська заборгованість	669	1,86%	3874	9,03%	9354	17,09%	8685	1299,04%
- грошові кошти	380	1,06%	2982	6,95%	1983	3,62%	1603	421,81%
- інші оборотні активи	3372	9,39%	1519	3,54%	5593	10,22%	2221	65,88%
Всього активів	35895	100,00%	42901	100,00%	54727	100,00%	18832	52,46%
Пасиви								
Власний капітал	7084	19,73%	11066	25,79%	22476	41,07%	15393	217,30%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	17350	48,34%	15495	36,12%	13324	24,35%	-4026	-23,20%
Поточні зобов'язання	11461	31,93%	16340	38,09%	18926	34,58%	7465	65,13%
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	816	2,27%	816	1,90%	852	1,56%	36	4,35%
- кредиторська заборгованість	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- інші поточні зобов'язання	10645	29,66%	15524	36,19%	18075	33,03%	7429	69,79%
Всього пасивів	35895	100,00%	42901	100,00%	54727	100,00%	13119	52,46%

Упродовж 2020-2022 рр. загальні активи компанії ТОВ " Меблевий парк" збільшилися на 18832 тис. грн. або на 52,46%, що сталося за рахунок зростання оборотних активів на 10600 тис. грн. або на 65,24%. що свідчить про суттєве розширення бізнесу. Також доцільно зазначити, що збільшення оборотних активів у ТОВ " Меблевий парк" відбулося за рахунок зростання дебіторської заборгованості на 8685 тис. грн. або на 1299,04%. Натомість, протягом 2020-2022 рр. спостерігаємо скорочення запасів ТОВ " Меблевий парк" на 1910 тис. грн або на 16,15%. У структурі активів ТОВ " Меблевий парк" майже паритетно розподілені необоротні та оборотні активи.

У 2022 р., порівняно з 2020 р., відбулося збільшення позикового капіталу ТОВ " Меблевий парк" на 13119 тис. грн або на 52,46%, що сталося у зв'язку із зростанням власного капіталу підприємства на 15393 тис. грн або на 217,30%. Позитивним моментом у фінансовому стані ТОВ " Меблевий парк" стало скорочення довгострокових зобов'язань та забезпечення на 4 026 тис. грн або на 23,2%. Упродовж 2020-2022 рр. поточні зобов'язання ТОВ " Меблевий парк" збільшилися на 7465 тис. грн або на 65,13%. Упродовж 2020-2022 рр. поточні зобов'язання ТОВ " Меблевий парк" збільшилися у зв'язку із зростанням кредиторської заборгованості на 138 464 тис. грн або на 91,42% та інших поточних зобов'язань на 7429 тис. грн або на 69,79%.

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати в ТОВ «Меблевий парк» упродовж 2020-2023 рр. (тис. грн.)

Таблиця 2.4

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				2022 / 2020 рр.	
				Тис. грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33 669,50	85 856,20	151 593,70	117924	350,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27 615,20	73 971,40	129 241,60	101626	368,0
Валовий прибуток	6 054,30	11 884,80	22 352,10	16297,8	269,2
Інші операційні доходи	2 709,00	7,8	2 243,00	-466	-17,2
Інші операційні витрати	5 535,60	4 954,30	8 917,90	3382,3	61,1
Інші доходи	0	0	0	0	0,0
Інші витрати	1 117,90	2 081,80	1 759,30	641,4	57,4
Податок на прибуток від звичайної діяльності	379,8	874,2	2 507,50	2127,7	560,2
Чистий прибуток	1 730,00	3 982,30	11 410,40	9680,4	559,6

На основі наведеної таблиці можна зробити наступні висновки про фінансову діяльність компанії ТОВ " Меблевий парк" у 2022 році:

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) компанії зріс на 350,2% порівняно з 2020 роком. Це значне зростання можна пояснити такими факторами:

- Покращенням економічної ситуації в Україні після пандемії COVID-19;
- Зростанням попиту на меблі в Україні;
- Розширенням асортименту меблів компанії;
- Відкриття нового експортного ринку;
- Залучення інвестицій та відкриття нових виробничих потужностей.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) компанії зросла на 368,0% порівняно з 2020 роком.

Валовий прибуток компанії зріс на 269,2% порівняно з 2020 роком. Це зростання можна пояснити такими факторами:

- Зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- Зростанням собівартості реалізованої продукції.

Інші операційні доходи компанії зменшилися на 17,2% порівняно з 2020 роком, натомість інші операційні витрати компанії зросли на 61,1% порівняно з 2020 роком.

Податок на прибуток від звичайної діяльності компанії зріс на 560,2% порівняно з 2020 роком.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансового стану для ТОВ «Меблевий парк» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022
1	2	3	4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,16	0,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,33	0,41	0,5
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,75	0,93	1,2
Власний оборотний капітал	20 252 тис. грн.	23 805 тис. грн.	41 077 тис. грн.
Оборотність дебіторської заборгованості	2	2,2	2,4
Оборотність кредиторської заборгованості	14,3	12,7	10,2
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	50	45	41
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	35	39	42
Оборотність постійних активів	0,3	0,3	0,3
Оборотність активів	0,5	0,5	0,6
Оборотність чистих активів	0,3	0,3	0,4

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Оборотність товарно-матеріальних запасів	2,4	2,6	2,8
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	42	38	35
Тривалість операційного циклу, днів	92	83	76
Тривалість фінансового циклу, днів	127	122	117
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,67	0,7	0,81
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,3	0,19
Коефіцієнт заборгованості	0,5	0,46	0,32
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0	0	0
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0	0	0
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,5	0,46	0,32
Рентабельність активів	0,08	0,1	0,12
Рентабельність власного капіталу	0,17	0,21	0,26
Рентабельність продажу	0,05	0,06	0,07
Рентабельність чистих активів	0,04	0,05	0,06
Рентабельність оборотних активів	0,06	0,07	0,08

Протягом 2020-2022 років у компанії "Меблевий парк" спостерігається позитивна динаміка основних показників. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,07, що свідчить про покращення здатності компанії негайно покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт проміжної ліквідності виріс на 0,17, вказуючи на збільшення рівня ліквідності з урахуванням менш ліквідних активів. Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 0,45, що свідчить про зростання загального рівня ліквідності активів.

Власний оборотний капітал компанії зріс на значні 20825 тис. грн., що є показником покращення фінансової стабільності та здатності розвиватися та інвестувати у власний бізнес.

Показники оборотності дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості також покращились. Оборотноість дебіторської заборгованості зросла на 0,4, а кредиторської заборгованості знизилася на 4,1, що вказує на

швидше погашення дебіторської заборгованості та повільніше погашення кредиторської. Це може свідчити про покращення умов платежів з дебіторами та перегляд умов оплати з постачальниками.

Також спостерігається скорочення тривалості операційного циклу на 16 днів та фінансового циклу на 10 днів, що свідчить про прискорення бізнес-процесів і підвищення ефективності управління оборотними активами.

З точки зору фінансової автономії, компанія показує збільшення коефіцієнта фінансової незалежності на 0,14, а коефіцієнт заборгованості знизився на 0,18, що демонструє зниження залежності від зовнішніх запозичень та покращення капітальної структури.

Покращення рентабельності активів (на 0,04), рентабельності власного капіталу (на 0,09), рентабельності продажу (на 0,02) та рентабельності чистих активів (на 0,02) свідчать про зростання ефективності використання ресурсів компанії і збільшення прибутковості.

Отже, аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що ТОВ "Меблевий парк" зміцнило свої фінансові позиції, покращило ліквідність та фінансову стабільність, і збільшило ефективність своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ НА ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНКИ ПРІОРИТЕТІВ.

3.1. Порівняння конкурентних позицій ТОВ «Меблевий парк» на ринку України для виходу на міжнародні ринку.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств формують нові правила виживання на конкурентному ринку. У зв'язку з цим акцент робиться на сучасні методи, інструменти та підходи до управління, що дають змогу створити конкурентні переваги підприємств, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати прибутковість.

ТОВ «Меблевий парк» на ринку України працює на ринку B2B та є комплексним постачальником меблевих комплектуючих для виробників меблів. При виході на міжнародні ринки такий метод ведення бізнесу потребує значних фінансових вкладень та зусиль оскільки для успішної реалізації цієї стратегії потрібно забезпечити швидкість виробництва меблевих напівфабрикатів та їх логістику у будь який куточок світу. Проводячи аналогію з ринком України де прийнятний термін виготовлення 5-7 днів ТОВ «Меблевий парк» зможе забезпечити необхідні терміни лише в Польщу. Меблевий ринок у Польщі є висококонкурентним і одним з найвищих в Європі, тому ця стратегія недоцільна.

Також ТОВ «Меблевий парк» має власний конструкторський відділ і виготовляє готові корпусні меблі. Цей продукт реалізовується в Україні через власні торгові площі.

Готові меблі на ринку України мають значну частку ринку, досить простий спосіб реалізації, а саме: онлайн магазини, меблеві супермаркети, меблеві магазини. Також готові меблі легко транспортувати і доставляти до клієнта, оскільки вони не мають терміну придатності.

Виходячи з вищенаведеного рекомендуємо ТОВ «Меблевий парк» обрати основним готові меблі, як основний продукт для експорту і виходу на міжнародні ринки.

Команда дизайнерів ТОВ "Меблевий парк" виконує роботу, засновану на принципах індивідуальності та відповідності специфічним вимогам замовників. Їх підхід полягає у гармонійному поєднанні унікальних ідей та деталізованих вимог замовників, що дозволяє створювати меблі, які ідеально відповідають потребам кожного окремого простору.

Основна конкурентна перевага ТОВ "Меблевий парк" полягає у використанні якісних матеріалів, таких як ламінована ДСП класу Е-1, вироблена в Україні та за кордоном, надійне скло, цінні деревні породи та унікальна фурнітура. Вироби компанії відповідають високим стандартам меблевого виробництва, що регулярно підтверджується перевітками з боку Державної служби України та уповноважених органів сертифікації.

За оцінками експертів, вироби українських меблевих виробників останнім часом здобули високу популярність, що пов'язано з використанням сучасних матеріалів та технологій. Розробка меблів в ТОВ "Меблевий парк" включає кілька етапів: від збору побажань клієнта до реалізації готового продукту. Такий підхід забезпечує високу якість та індивідуальність меблів.

У контексті конкурентного середовища, продукція "Меблевого парку" орієнтована на широке коло споживачів, включаючи як невеликі компанії, так і великі корпорації. Підприємство активно використовує власну логістику, що становить понад 50% перевезень, забезпечуючи таким чином ефективність і гнучкість у доставці продукції.

Асортимент "Меблевого парку" включає понад 30 різноманітних позицій, від меблів з натурального дерева до сучасних м'яких меблів, крісел, стелажів та іншого. Значний попит серед різних груп споживачів свідчить про високу якість продукції та її відповідність потребам ринку.

За допомогою SWOT-аналізу в роботі було досліджено конкурентні переваги та недоліки "Меблевого парку", а також зовнішні можливості та

загрози. Цей інструмент дозволив оцінити інтегральний потенціал підприємства та розробити функціональні стратегії для подальшого розвитку. Для виконання дальшого дослідження нами було використано SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз, який є широко вживаним інструментом в стратегічному плануванні та аналізі конкурентного середовища [36;37], застосовувався для всебічної оцінки сильних та слабких сторін ТОВ "Меблевий парк", а також зовнішніх можливостей і загроз. Процес аналізу було розділено на три етапи: формування попередньої та підсумкової матриць SWOT-аналізу та розробку стратегій на основі цих даних. Ключовим моментом було ранжування кожного елемента SWOT-матриці за шкалою важливості, де бали від 1 до 10 вказують на різний ступінь значимості факторів. На основі цього аналізу було визначено, як можливості та загрози зовнішнього середовища впливають на компанію, оцінюючи їх вплив та ймовірність реалізації.

Подальший аналіз передбачав створення матриці, що охоплює можливості та загрози (згідно з табл 3.1). Ця матриця базується на двох вимірах: осі Y, яка представляє вірогідність експлуатації можливостей, які пропонує зовнішнє середовище, та потенціалу реалізації загроз, а також осі X, яка відображає міру впливу використання цих можливостей середовища та впливу загроз на діяльність підприємства. Інтерсекція цих двох вимірів формує дев'ять зон, кожна з яких має різний рівень впливу, що дозволяє оцінити значення різних факторів конкурентного середовища для підприємства[3].

Таблиця 3.1

Матриця загроз та модливлстей ТОВ «Меблевий парк»

Y X	Максимальний вплив		Середній вплив		Низький вплив	
Максимальна верогідність	O ₄ , O ₅	T ₂	O ₇	T ₈ , T ₁	O ₁	T ₅
Середня верогідність	O ₉ , O ₈	T ₆	O ₆	T ₄	O ₂	T ₁₀
Мала ймовірність	O ₃	T ₃	–	T ₉	O ₁₀	T ₇

На другій стадії дослідження була розроблена узагальнююча матриця (згідно з табл 3.2), в рамках якої відбувся відбір п'яти ключових факторів з

кожної категорії, які продемонстрували найвищу значущість в процесі вагового ранжування. Визначені фактори були детально розглянуті та доповнені для забезпечення глибшого аналізу.

Таблиця 3.2

Підсумок загроз та можливостей ТОВ «Меблевий парк»

Сили	Слабкості
1	2
1. Рейтинг торгової марки	1. Некваліфіковані кадри
2. Товар володіє високою конкурентоспроможністю та користується попитом	2. Застосування традиційних методів для реклами товарів на різних ринках
3. Надається повний спектр послуг у сфері продажної підтримки	3. Низька популярність ТМ серед користувачів
4. Доля ринку	4. Низька асортиментна матриця товарів у порівнянні з конкурентами
5. Використання передових технологій при виготовленні меблів	5. Нестандартизовані виробничі процеси
Можливості	Загрози
1. Зменшення рівня безробіття	1. Залежність від внутрішніх постачальників і низька диверсифікація
2. Покращення стану доходів населення	2. Велика конкуренція в основних продуктових категоріях
3. Адаптація логістичних ланцюгів, для зменшення витрат	3. Збільшення кількості конкурентів та робота в «червоному океані»
4. Пакування товарів, що зменшує рівень рекламацій і підвищує довіру споживачів	4. Значні інфляційні процеси в державі
5. Залучення агентів з проведення маркетингових заходів і досліджень	5. Загублення частини ринку меблів через процеси консолідації підприємств

На третій фазі процесу було сформульовано функціональні стратегії підприємства. В рамках цього етапу проведено кореляційний аналіз різноманітних стратегічних альтернатив, що поєднують сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SO, WO, ST, WT), як це відображено у (табл Г.2.). В результаті цього аналізу виявлено двадцять п'ять потенційних напрямків для підвищення конкурентоспроможності підприємства в кожному секторі матриці, з яких слід відібрати по п'яти найперспективніших стратегій.

На основі даних SWOT-аналізу можна зробити висновок про стратегічне положення підприємства на ринку, його сильні сторони та намір мінімізувати загрози, що свідчить про сприятливі умови для його подальшого розвитку.

В контексті (табл Г.2), серед стратегій першої групи виокремлюються:

–стратегія зміцнення позицій на ринку, яка передбачає комплексні маркетингові зусилля і може включати горизонтальну інтеграцію для зміцнення позицій щодо конкурентів;

–стратегія розвитку ринку через пошук нових ринкових ніш для існуючої продукції;

–стратегія розвитку продукту.

Таким чином, ТОВ «Меблевий парк» може використовувати стратегію концентрованого зростання, яка сприятиме фінансовому росту, зміцненню позицій на ринку та освоєнню нових ринкових сегментів. При цьому, інтенсивність конкурентного середовища відіграє ключову роль у виборі стратегічних напрямів і методів конкурентної боротьби.

Три основні агреговані фактори, які впливають на інтенсивність конкуренції, включають розподіл ринкових часток серед конкурентів, темпи зростання ринку та його рентабельність. Ось детальніший розгляд цих аспектів:

Розподіл ринкових часток та інтенсивність конкуренції: Вивчення розподілу ринкових часток між ТОВ «Меблевий парк» та іншими виробниками меблів вимагає аналізу історії конкурентних взаємодій. Дослідження показує, що при певному розподілі часток ринку, конкурентна активність стабілізується. Цей розподіл зазвичай визначається як пропорція 2 до 1. Відсутність значної диспропорції у ринкових частках призводить до збільшення активності в конкурентній боротьбі. Це особливо стосується слабших компаній, які атакують своїх найближчих конкурентів, а сильніші компанії намагаються утвердити своє лідерство. Найбільша конкуренція спостерігається при приблизно рівних частках ринку між конкурентами, що веде до нестабільності та конфліктів.

Для оцінки ринкових часток конкурентів, ТОВ «Меблевий парк» використовувало маркетингові дані, отримані за допомогою опитувань

споживачів. Основне питання опитування полягало у визначенні першої торгової марки, яку споживачі можуть згадати. Результати опитування дозволили встановити розподіл ринкових часток між ТОВ «Меблевий парк» та його головним конкурентом – торговою маркою «Garant» ТОВ «Гарант експорт». Основний напрямок діяльності «Гарант експорт» - виробництво меблів для дому, роботи, офісу та відпочинку. Результати анкетного опитування з питанням про першу згадувану марку меблів виявили розподіл популярності між торговими марками, що дало можливість оцінити інтенсивність конкуренції між ТОВ «Меблевий парк» та іншими виробниками. Ці дані забезпечили важливу інформацію для стратегічного планування та розробки ефективних конкурентних стратегій.

Таблиця 3.3

Розподіл часток популярності товарної марки ТОВ «Меблевий парк» щодо підприємства ТОВ «Гарант експорт»

Продукти	Кількість опитованих, чол.	Відсоток рейтингу ТМ, %	Частка популярності ТМ в ринковій структурі
1	2	14	0,14
Мебл для офісі	17	7	0,07
Меблі для театру	9	23	0,23
Меблі для кухні	28	30	0,3
Меблі для дитячої	18	26	0,26
Меблі для спальні	26	100	1
Всього	98	14	0,14

Коефіцієнт інтенсивності конкуренції рохраховано згідно з наступною формулою:

$$K = 1 - \sigma, \quad (3.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення часток (стовпчик 4 табл. 3.3).

Після введення потрібних значень у формулу (3.1), отримано показник $K=0,919$. Це свідчить про значний ступінь конкурентної боротьби за споживачів та нові ринкові ніші, тобто високу інтенсивність конкуренції у визначеному сегменті ринку.

Розглядаючи динаміку ринку, варто відзначити, що прискорене зростання ринку може ефективно зменшувати конкуренційні протиріччя між підприємствами, такими як "Меблевий парк" та "Гарант експорт".

Прискорене зростання ринку може знизити конкуренцію, забезпечуючи розширення ринкових часток через збільшення попиту, а не за рахунок переманювання клієнтів від конкурентів. У ситуаціях стагнації чи обмеженого зростання, змагання за ринкові частки може підсилитись, що змушує підприємства активніше залучати клієнтів від конкурентів.

Важливість комплексної оцінки інтенсивності конкуренції підкреслюється необхідністю аналізу темпів зростання ринку, які визначають рівень конкуренції. Граничні значення темпів зростання, що впливають на інтенсивність конкуренції, визначаються як область значень вище 100 %, де конкуренція є мінімальною, та значення нижче 100 %, де інтенсивність досягає свого піку.

Ринкові сценарії, що включають товари конкретних категорій, зазвичай обмежуються діапазоном абсолютних річних темпів зростання продажів від 70 до 140 відсотків. Значення інтенсивності конкуренції в цьому діапазоні враховують темпи зростання продажів. Якщо темпи зростання перевищують 140 % або менше 70 %, показник інтенсивності відповідно дорівнює 0 або 1,0. При граничному темпі зростання меншому за 70%, сила конкуренції падає, що в основному характеризує недіючий ринкок з відсутністю продажів або значні соціально-економічні потрясіння.

Враховуючи проведене дослідження, ми визначили темп зміни продажів ТОВ "Меблевий парк". Цей аналіз зосереджувався на оцінці змін у обсязі продажів компанії за певний період. Результати дослідження вказують на ключові тенденції, що впливають на ринкову позицію та стратегії компанії у контексті зростаючої конкуренції та змінюваного ринкового середовища. Це дозволяє глибше зрозуміти ринкову динаміку та адаптувати стратегічні рішення компанії для підтримання та зростання її конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Темп зміни продажів продукції підприємства за 2022 р.

Квартал	Продажі, відсоток	Інфляція, відсоток	Продажі враховуючи індекс інфляції, %	Зростання
1	100	–	100	–
2	112	20	112	1,12
3	134	20	134	1,20
4	140	20	140	1,04

З огляду на аналіз таблиці 3.4, було встановлено, що середній приріст продажів ТОВ "Меблевий парк" за досліджуваний період становить 1,215, або 121,5 %, що перебуває у діапазоні між 70 % та 140 %. Це вказує на показник інтенсивності конкуренції, який дорівнює 0,264. Важливість коефіцієнта рентабельності в контексті інтенсивності конкуренції полягає у його здатності визначати рівень конкурентної активності. На ринках з високою рентабельністю конкуренція знижується, оскільки попит перевищує пропозицію. У таких умовах підприємства можуть реалізовувати свої цілі без конфліктів з конкурентами. Однак із зниженням рентабельності ринку ситуація змінюється, підвищуючи інтенсивність конкуренції.

Рентабельність ринку (UR), що відображає рівень "свободи" підприємства у отриманні прибутку, є ключовим показником. Вища рентабельність сприяє нижчій конкуренції. В контексті ТОВ "Меблевий парк", UR з середньою торговельною націнкою 19,5 % становить 0,805. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції для ТОВ "Меблевий парк" у даному випадку складає 0,63, вказуючи на високий рівень конкуренції на обраному ринковому сегменті.

Результати цього аналізу вказують на необхідність глибшого вивчення конкурентної динаміки та розробки стратегій, які забезпечать ефективне позиціонування ТОВ "Меблевий парк" на ринку. Урахування вказаних факторів у стратегічному плануванні дозволить компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечити стійке зростання в умовах конкурентного середовища.

3.2. Вибір конкурентної стратегії ТОВ «Меблевий парк»

Вихід компанії на зовнішні ринки, де панує жорстка конкуренція, є можливим лише за умов використання сучасних методів управління. В умовах глобалізації міжнародна діяльність підприємства виступає основним компонентом його еволюційного розвитку. Тривалий час в економічній літературі поширювалася думка про те, що глобалізація – одна зі стратегій підприємств, що має на меті завоювання зовнішніх ринків. За результатами попереднього розділу доцільно розробити стратегії виходу ТОВ «Меблевий парк» на міжнародний ринок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розробка стратегії виходу ТОВ «Меблевий парк» на міжнародний ринок

№ з/п	Елемент	У чому налягає проблема / невідповідність
1.	Аудиторія	Цільова аудиторія компанії потребує розширення асортименту продукції, ринкова ситуація змінює потреби споживачів.
2.	Позиціонування	Підприємство потребує розробки нових стратегій позиціонування своєї торгової марки.
3.	Інвестиційна стратегія	Інвестиційна стратегія не повністю відповідає вимогам ринку.
4.	Товарна стратегія	Товарна стратегія підприємства повинна ідпоідати сучасним умовам ринку.
5.	Цінова стратегія	Цінова стратегія полягала у дотриманні єдиної цінової політики для усіх клієнтів, але наразі це неможливо, так як кожен сегмент потребує ексклюзивної ціни.
6.	Збутова стратегія	Збутова стратегія відповідає ринковій.
7.	Стратегія просування	Підприємство співпрацює з засобами масової інформації, рекламними агентствами та приймає участь у виставках. Розміщує рекламу в мережі Інтернет, періодичних виданнях і т.д. Стратегія просування підприємства відповідає ринковій ситуації.

Таким чином, як найважливіші шляхи підвищення ефективності стратегії виходу ТОВ «Меблевий парк» на міжнародний ринок з точки зору його загального організаційного розвитку можна назвати: удосконалення спеціалізації видів діяльності та концентрації масштабів збуту продукції; вертикальна та горизонтальна інтеграція бізнесу, створення інтегрованих каналів

руху товарів; удосконалення товарної й асортиментної політики підприємства; удосконалення форм та методів реалізації бізнес-функцій товаропросування продукції в ТОВ «Меблевий парк»; приведення організаційно-управлінської структури у відповідність з цілями й завданнями підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «Меблевий парк» на ринку продажу товарів для упаковки.

Отже, можемо зазначити, що підприємству, яке має за мету реалізувати нову стратегію виходу ТОВ «Меблевий парк» на міжнародний ринок, слід проводити проактивну системну діяльність, яка дозволила б досягти визначених цілей. Процес управління ризиками на експортно-орієнтованому підприємстві повинен включати в себе аналіз ризику ЗЕД, а також можливі втрати від її здійснення під час здійснення окремої експортної операції, на скільки отриманий прибуток покриє затрати, й систематичний контроль. Розробимо удосконалену систему інформаційного забезпечення експортного відділу. Спочатку розробимо систему інформаційного забезпечення експортного відділу в ТОВ «Меблевий парк». Основні етапи процесу інформаційного забезпечення експортного відділу приведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інформаційне забезпечення відділу експорту в ТОВ «Меблевий парк»

№ з/п	Етап	Заходи	Час проведення	Документальне забезпечення	Хто проводить
1	2	3	4	5	6
1	Загальне знайомство із підприємством (організаційна структура, асортимент продукції)	Бесіда, розповідь, екскурсія по підприємству	2 години	Книга корпоративної етики, прайс-листи, спеціальна інструкція по продукції	Керівник відділу

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
2	Обов'язки та внутрішні комунікації	Бесіда, розповідь, особисте знайомство із працівниками з якими будуть комунікації в процесі діяльності	2 години	Посадова інструкція	Керівник відділу
3	Стандарти роботи менеджера експортного відділу (стандарти кадрового діловодства, порядок проведення співбесід т.д.)	Бесіда + тренінг (ділові ігри, імітація телефонних розмов із кандидатами на посади і т.д.)	12 годин	Корпоративний стандарт, Перелік типових питань-відповідей, Набір типових ситуацій та правил поведіння, Завдання для тренінгу	Керівник відділу або провідний спеціаліст відділу
4	Дослідження особливостей комунікацій з іншими підрозділами	Розповідь про взаємодію з іншими підрозділами	16 годин	Внутрішня інструкція	Керівник відділу
5	Оформлення документів (наказ про приймання на роботу тощо)	Бесіда	8 годин	Приклади документів, Інструкція про кадрове діловодство	Керівник відділу
6	Знайомство із внутрішньою інформаційною системою	Розповідь про роботу в програмі, пробні уроки	40 годин	Положення про роботу в інформаційній системі експортного відділу підприємства	Керівник відділу

Загальний термін проведення програми інформаційного забезпечення передбачає 10 робочих днів, при цьому вважається що термін виходу на 100% потужність діяльності підприємства менеджера експортного відділу зменшиться до 2-3 тижнів.

Аналогічно розробимо систему інформаційного забезпечення менеджерів експортного відділу в ТОВ « Меблевий парк». Основні етапи процесу інформаційного забезпечення експортного відділу приведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Система інформаційного забезпечення менеджерів експортного відділу в ТОВ
«Меблевий парк»

№ з/п	Етап	Заходи	Час проведення	Документальне забезпечення	Хто проводить
1	Загальне знайомство із діяльністю підприємства (організаційна структура, асортимент продукції)	Бесіда, розповідь	2 години	Книга корпоративної етики, прайс-листи, спеціальна інструкція по продукції	Начальник відділу
2	Ознайомлення з обов'язками та порядком внутрішньої комунікації	Бесіда, розповідь	2 години	Посадова інструкція	Начальник відділу
3	Знайомство із політикою ЗЕД підприємства	4 години	Бесіда + самостійне вивчення матеріалів	Задokumentовані положення політики ЗЕД підприємства (цінова політика, асортимент), Звіти відділу за попередні періоди	Начальник відділу
4	Дослідження особливостей комунікацій з іншими підрозділами	Розповідь про взаємодію з іншими підрозділами	16 годин	Внутрішня інструкція	Начальник відділу
5	Пробні завдання (планування закупок сировини, аналіз плану виробництва та продажів і т.п.)	4 години	Самостійне виконання завдання + перевірка із обговоренням	Завдання, дані по підприємству	Начальник відділу

Загальна тривалість програми інформаційного забезпечення – 8 робочих днів, і передбачається, що термін виходу на 100% потужність діяльності підприємства менеджера відділу ЗЕД буде скорочено до 2-3 тижнів.

Організаційні зміни необхідні для розвитку компанії. Незважаючи на труднощі, зміни в організаційній структурі є незаперечним фактором у сучасному бізнес-середовищі, і їх неможливо ігнорувати, оскільки вони є джерелом створення та збереження конкурентних переваг. Здійснення

організаційних змін вимагає ретельного планування, частого обміну інформацією та кваліфікованого керівництва.

Зразкова структура комплексного оргструктури стосовно ТОВ «Меблевий парк» орієнтовно може складатися з таких розділів:

1. Розвитку мережі управління ТОВ «Меблевий парк»:
 - організаційна структура підприємства;
 - структура управління головними та допоміжними підрозділами;
 - штатний розклад апарату управління;
 - положення про структурні підрозділи, посадові інструкції.
2. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління:
 - раціоналізація документообігу;
 - уніфікація та стандартизація документів;
 - організація контролю відповідності й дотримання вимог ділових документів;
 - інтенсивне впровадження і використання сучасних персональних комп'ютерів на робочих місцях адміністративного апарату;
 - система обліку і зберігання документів.
3. Механізація й автоматизація праці:
 - механізація й автоматизація розрахунково-обчислювальних робіт.
4. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці:
 - планування і розміщення виконавців;
 - організація робочих місць;
 - поліпшення умов та безпеки праці.
5. Техніко-економічне обґрунтування проекту:
 - визначення вартості робіт з реалізації проекту;
 - оцінка економічної ефективності прийнятих проектних рішень.

На основі проведених досліджень пропонується здійснити конкретні заходи щодо організації діяльності підрозділу ЗЕД для експорту меблів в Європу з ТОВ «Меблевий парк» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Комплексний проект розроблення стратегії виходу ТОВ «Меблевий парк» на міжнародний ринок шляхом відкриття представництва в Європі

Напрямок удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
1. Організаційна структура підприємства		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора збуту	Збільшення клієнтів внаслідок активної маркетингової поведінки
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Чітко розробити посадові інструкції	Підвищення службової дисципліни
2. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часу	Підвищення оперативності управління
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів,	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
3. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків для сектору збуту	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник директора та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
4. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу відділу ЗЕД	Персонал відділу ЗЕД	Підвищення комфорту

В процесі управління ТОВ «Меблевий парк» доцільно було б використовувати нові моменти управлінської діяльності, які б забезпечили

ефективніше виконання його функцій. Для підвищення ефективності представництва для експорту меблів в Європу необхідно здійснити певні заходи:

- 1) оптимізувати використання робочого часу за рахунок зменшення втрат робочого часу працівниками на виконання нестандартних функцій;
- 2) посилити регламентацію роботи в управлінні шляхом надання всім виконавцям посадових положень, інструкцій;
- 3) підвищити ефективність організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями та відповідно їх обладнати;
- 4) забезпечити персонал оргтехнікою.

Таким чином, всі вищенаведені заходи, на нашу думку, при правильному їх впровадженні та одночасному використанні дадуть досить позитивний ефект, що виявиться у підвищення ефективності представництва для експорту меблів в Європу.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства для виходу на міжнародні ринки

На сучасному етапі розвитку, ТОВ "Меблевий парк" на ринку меблів впроваджує оборонну стратегію. Ця стратегія включає комплекс заходів, спрямованих на протидію конкурентам і запобігання їх проникненню на певний сегмент ринку з аналогічною або новою продукцією. Стратегія оборони реалізується через створення умов на ринку, які не сприяють конкурентам, та переорієнтацію власного виробництва на випуск більш конкурентоспроможної продукції. Основним чинником успіху цієї стратегії є час, а компанія забезпечується науково-технічними розробками та має стабільне фінансове становище для досягнення бажаних результатів. Аналіз даних та реалізація ефективної системи збуту визначаються як ключові стратегічні завдання компанії [11, с. 301].

Ключовим аспектом ефективності оборонної стратегії ТОВ "Меблевий парк" є оперативність у здійсненні заходів, оскільки всі дії реалізуються у короткі терміни. Компанія має достатній науково-технічний потенціал та стабільне фінансове становище, що є вирішальними факторами для досягнення планованих результатів. Ефективність конкурентної стратегії також зумовлена наявністю необхідної виробничої та ресурсної бази, яка дозволяє забезпечувати масовий випуск продукції та її реалізацію на вже освоєних ринках.

У додатку Е (табл. Е.1) наведена довідкова інформація за якою можна прослідкувати відповідності основних параметрів роботи ТОВ «Меблевий парк» вимогам віолентної стратегії.

Розробка ефективної системи збуту є стратегічним завданням для ТОВ "Меблевий парк". Невірний вибір каналів збуту може призвести до відсутності припливу коштів та потенційного банкрутства. Важливим є дотримання визначеної послідовності проектування системи збуту, що базується на ретельному аналізі ринку. Організація збуту передбачає такі етапи: визначення типу та кількості каналів, вибір методу продажів, встановлення інтенсивності охоплення ринку, визначення типів посередників та їх ролі, централізацію рішень щодо розвитку регіональних продажів, вибір рівня збутової інтеграції, а також вирішення про необхідність конкуренції.

ТОВ "Меблевий парк" застосовує комбіновану систему збуту, що дозволяє компанії розширювати охоплення ринку та диференційовано підходити до потреб різних ринкових сегментів. Така система сприяє створенню конкуренції між різними каналами збуту, збільшуючи їх мотивацію працювати більш ефективно. Водночас, це дозволяє знижувати витрати на утримання власних каналів, зберігаючи переваги прямого збуту.

Таблиця 3.9

Пропоновані канали збуту ТОВ «Меблевий парк»

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

Серед недоліків багатоканальних систем збуту можна відзначити проблематику контролю ефективності кожного каналу, а також потенційні конфлікти між учасниками цих каналів. Важливою рекомендацією при виборі каналів збуту є використання пріоритетності, заснованої на детальному аналізі та оцінці їх ефективності, наведеними в табл. Е.2. Такий підхід дозволяє оптимізувати систему збуту та зменшити витрати, пов'язані з управлінням багатоканальною дистрибуцією.

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

Існують наступні варіанти організаційних форм:

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

Другим стратегічним завданням є створення конкурентоздатної системи продажів є для ТОВ "Меблевий парк". Неправильний вибір каналів продажів може призвести до відсутності припливу коштів та, в кінцевому підсумку, до фінансових труднощів чи навіть банкрутства. Важливо дотримуватися

послідовності у проектуванні системи збуту, яка має базуватися на ретельному аналізі ринку. [39, с. 11].

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Меблевий парк", необхідно чітко визначати і реалізовувати стратегічні цілі та завдання. Важливо, щоб кожен підрозділ компанії мав свої специфічні цілі, які в сукупності сприятимуть досягненню загальної мети підприємства. Ефективне функціонування компанії залежить від взаємодії та координації між усіма підрозділами, а також від здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Управлінська діяльність на підприємстві охоплює кілька ключових етапів: підготовка управлінського рішення, забезпечення процесу його прийняття та ухвалення, виконання, планування та контроль за його виконанням. Оцінка ефективності управлінського рішення включає не тільки його обґрунтованість, але й ступінь реалізації відповідно до вимог.

Для управління ефективністю рішення застосовується система кількісних та якісних показників, норм і стандартів якості. Основним фактором успіху є успішна реалізація продукції. Асортимент послуг та цінова політика повинні відповідати потребам ринку, при цьому необхідно забезпечити гнучкість та адаптивність до змін у попиті та умовах ринку.

Ефективність діяльності меблевого підприємства визначається співвідношенням результатів та витрат. Вона може бути як позитивною, так і негативною, та включає в себе різні аспекти - організаційну, економічну та інші форми ефективності. Розвиток компанії забезпечується через реалізацію концепції функціонального управління, базованим на чіткому плануванні.

Компанія "Меблевий парк" прагне до постійного вдосконалення продукції, працює над створенням нових виробів та активно шукає можливості для поліпшення свого становища на ринку. Важливим елементом є дослідження ринкових можливостей та орієнтація на потенційних споживачів.

Висока якість продукції та гарні взаємини з клієнтами дозволяють "Меблевому парку" забезпечити стійке конкурентне положення на обраному

сегменті ринку. Ефективна реклама та продумана система збуту, включаючи канали поширення, прямі контакти з потенційними та існуючими клієнтами, а також участь у міжнародних виставках, є ключовими для забезпечення успішної діяльності компанії.

Загалом, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та зосередження на потребах споживачів є ключовими аспектами для успішного розвитку "Меблевого парку". Це дозволить компанії не тільки підтримувати своє положення на існуючих ринках, але й ефективно проникати на нові ринкові сегменти, забезпечуючи тривалий розвиток і стабільність у конкурентному середовищі.

Компанія "Меблевий парк" продемонструвала високий рівень амбіцій та відданості до постійного вдосконалення своєї продукції та позиціонування на ринку. Її стратегія включає в себе активний пошук нових ринкових можливостей, дослідження потреб споживачів та виробництво нових виробів.

Одним із ключових факторів, що сприяє стабільному конкурентному положенню компанії, є висока якість продукції та побудова довірливих відносин з клієнтами. Важливою є також ефективна система реклами та збуту, включаючи різні канали поширення продукції та особистий контакт з клієнтами, а також активна участь у міжнародних виставках.

Загалом, стратегічне планування, ефективне управління ресурсами та постійна орієнтація на потреби споживачів є найважливішими компонентами успішного розвитку "Меблевого парку". Ця підхід дозволить компанії не лише утримувати своє положення на існуючих ринках, але й активно розширювати свою присутність на нових ринкових сегментах, забезпечуючи стабільний та тривалий розвиток у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу, слід визнати, що конкурентність, яка діє як обов'язковий стимул, спонукає підприємства до пошуку новаторських підходів і методологій у бізнес-процесах, з метою зростання прибутковості та впровадження передових технологій і методів стратегічного управління. Така діяльність є важливою для підтримки життєздатності ринку.

Далі, робота виявила, що інтегрований показник вартості підприємства відіграє ключову роль у відображенні рівня забезпечення конкурентних переваг. Це дає змогу керівництву компанії здійснювати всебічну оцінку ефективності управлінських рішень. Конкурентні переваги, які мають багатоаспектний характер, формуються за допомогою комплексу чинників, що відображають не лише поточний статус, але й прогнозують майбутнє підприємства, сприяючи досягненню стратегічних цілей, поверненню інвестицій та підвищенню ринкової вартості.

У дослідженні також була проведена класифікація методів оцінювання конкурентних переваг на міжнародному ринку, яка передбачає їх поділ на групи залежно від характеристики представлення результатів оцінки. Серед цих методів можна виділити матричні, графічні, а також методи оцінки за ринковою часткою, комплексні методи, і ті, що базуються на теорії ефективної конкуренції, теорії фірми та галузі, теорії якості товару, теорії мультиплікаторів, та теорії порівняння з еталоном.

ТОВ «Меблевий парк» функціонує на ринку меблів та меблевих комплектуючих. На основі детального аналізу сучасного стану українського ринку меблів і меблевих комплектуючих, можна зробити вагомі висновки. Переживаючи значні виклики, зумовлені військовими діями в Україні та пов'язаною з ними економічною нестабільністю, галузь виробництва меблів продемонструвала неабияку стійкість та адаптивність. Незважаючи на зниження обсягів внутрішнього ринку, значний внесок у стабілізацію галузі зробили

інвестиції у виробниче обладнання та приміщення. Це, безсумнівно, сприяло підтримці конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Однак, з огляду на суттєве скорочення внутрішнього попиту, українські виробники меблів стикаються з необхідністю розширення своєї присутності на зовнішніх ринках. Особливо перспективними для експорту видаються країни Європейського Союзу, а також Сполучені Штати Америки, Канада та країни Азії, де спостерігається стабільний попит на вироби українських виробників. Зазначені ринки відрізняються не лише великими обсягами, але й різноманітності потреб. Активне освоєння цих ринків дозволить українським виробникам не лише компенсувати зниження внутрішнього попиту, але й значно підвищити свою присутність на світовому ринку, зміцнюючи позиції української меблевої індустрії. Таким чином, попри низку внутрішніх та зовнішніх викликів, сектор меблевого виробництва в Україні має потенціал для подальшого розвитку та зростання, що підтверджується стійким попитом на українські меблі на зовнішніх ринках.

У рамках дослідження економічного стану та розвитку ТОВ "Меблевий парк", важливо зазначити наступне. Компанія, заснована у 2017 році, відіграє ключову роль у меблевій індустрії України. Її виробничі потужності складають понад 10 000 кв. м., розміщені у стратегічно важливих регіонах - Львові, Івано-Франківську, Тернополі та Луцьку. Підприємство спеціалізується на виробництві меблів для дому та офісу, продажу плитних матеріалів, меблевої фурнітури, комплектуючих для виробництва меблів, а також наданні виробничих послуг.

Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про значне зростання обсягів активів та власного капіталу. Зокрема, загальні активи зросли на 52,46%, що свідчить про розширення бізнесу та збільшення його активів. Крім того, з 2020 по 2022 рік оборотні активи компанії збільшилися на 65,24%, демонструючи значне поліпшення ліквідності та оперативності виробничого процесу.

Особливо важливим є розвиток міжнародної присутності компанії. Попри виклики, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою економічною ситуацією, ТОВ "Меблевий парк" успішно адаптувалося, впроваджуючи стратегії з диверсифікації ринків та оптимізації виробничих процесів. Це виявилось у зростанні ефективності використання ресурсів та розширенні експортних напрямків. Це свідчить про стратегічне бачення та прогнозування ринкових трендів, що є ключовим аспектом для забезпечення довгострокового успіху в галузі.

Згідно з фінансовою звітністю, чистий дохід компанії значно зріс, свідченням чого є збільшення виручки на 350,2% з 2020 по 2022 рік. Таке зростання можна пояснити вдосконаленням виробничих процесів, розширенням асортименту та ефективним управлінням ресурсами. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але збільшення валового прибутку на 269,2% вказує на оптимізацію витрат та підвищення рентабельності бізнесу.

Компанія зосереджена на інноваційному розвитку, використовуючи сучасне програмне забезпечення та обладнання від провідних світових виробників, що відповідає її стратегії забезпечення високої якості продукції та послуг. Інвестиції в технології та розвиток персоналу підсилюють конкурентоспроможність "Меблевого парку" та сприяють його росту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Враховуючи всі аспекти аналізу, ТОВ "Меблевий парк" демонструє здатність ефективно адаптуватися до змінних ринкових умов, впроваджуючи інноваційні рішення та диверсифікуючи свою діяльність. Стратегічне планування, фокус на якості та клієнтоорієнтованому підході дозволяють компанії не тільки втримувати лідируючі позиції на внутрішньому ринку, але й успішно просуватися на зовнішні ринки. Підсумовуючи, ТОВ "Меблевий парк" продемонстрував значний прогрес та адаптивність у складних умовах, виявляючи потенціал для подальшого зростання та розвитку.

Враховуючи сучасні виклики господарювання та необхідність адаптації до умов конкурентного ринку, ТОВ "Меблевий парк" демонструє ефективне

управління та використання сучасних методів для створення конкурентних переваг. Виходячи на міжнародні ринки, компанія зіштовхується з викликами, пов'язаними з вимогами до швидкості виробництва та логістики. Важливим аспектом є власний конструкторський відділ, що дозволяє реалізовувати унікальні меблеві рішення. SWOT-аналіз підтверджує сильні сторони компанії та визначає потенційні напрями для розвитку, акцентуючи на необхідності адаптації до змін у конкурентному середовищі.

У процесі управління ТОВ "Меблевий парк" виявлено, що для підвищення ефективності функціонування компанії та її представництва на ринку експорту меблів в Європу необхідно впроваджувати нові підходи в управлінській діяльності. Запропоновані заходи можуть сприяти покращенню ситуації:

- оптимізація робочого часу працівників за рахунок зменшення втрат робочого часу на виконання нестандартних функцій;
- посилити регламентацію роботи в управлінні шляхом надання всім виконавцям посадових посадових інструкцій;
- підвищення ефективності організації робочих місць, для чого необхідно ретельно спланувати робочі місця, забезпечити працівників службовими приміщеннями та відповідним обладнанням;
- забезпечити персонал оргтехнікою.

Зазначені заходи, при їх правильному впровадженні, можуть призвести до позитивного результату, а саме підвищення ефективності представництва для експорту меблів в Європу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сміт, А. "Дослідження про природу і причини багатства народів", 1776.
2. Мілль, Дж. С. "Принципи політичної економії", 1848; Маршалл, А. "Принципи економіки", 1890.
3. Саймон, Г. "Адміністративна поведінка", 1947.
4. Ткачук Г. Ю. Дослідження методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL : http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/19922.doc.htm.
5. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань : Вид-во УДАУ, 2007. 308 с.
6. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.
7. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
8. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>
9. Сомов Д. О. Стратегічне управління системою стійких конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 273–278.
10. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152–156.
11. Маслак О.І. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. Технологический аудит и резервы производства. 2014. № 3 (3). С. 57-61.

12. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 179–185.
13. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (57). С. 24–31. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
14. Іванова О. Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Х., 2006. 264 с.
15. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: колективна монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
16. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Экономика и управление. 2011. № 6. С. 68–71.
17. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка, 2019. № 3. 2019. С. 25–33.
18. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки, 2019. № 4. С. 121–128.
19. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. № 99–100. С. 44–48.
20. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2019. 344 с.
21. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.
22. Серажім В. І., Зінченко Т. В. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. URL: <http://sb-keip.view> (дата звернення: 19.11.2022).

23. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг. URL: <https://science.lpnu.ua> › files › dec › kramarchuk (дата звернення: 17.11.2022).
24. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
25. Гаркавенко Г. С. Маркетинг. URL: <http://univer.nuczu.edu.ua> › tmp_metod › Market... (дата звернення: 30.10.2022).
26. Индекс Розенблюта (Холла Тайдмана), Индекс URL: Studref. <http://studref.com> › indeks_rozenblyuta_holla_taydmana (дата звернення: 25.11.2022).
27. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 130–136.
28. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. <https://www.economy.nauka.ua> ›(дата звернення: 19.11.2022).
29. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.
30. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення 18.11.2021).
31. "Розвиток талантів у Google", Журнал Бізнес-Інновацій, 2023.
32. «Управління талантами в Microsoft», Журнал Корпоративного Управління, 2023.
33. Інновації в маркетингу Coca-Cola", Маркетинговий Журнал, 2023.
34. Стратегії маркетингу Nike", Журнал Бізнес-Стратегій, 2023.
35. Динаміка експорту українських меблів за I півріччя 2023 року, <https://uafm.com.ua/dynamika-eksportu-ukrayinskyh-mebliv-za-i-pivrichchya-2023-roku>.

36. Піжук О.І., Пронькін М.С.Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві.

37. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOTаналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. № 1/6 (21).

38. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.

39. Негрей М. В., Тужик К. Л. українською мовою , Для студентів; видавництво: "ЦУЛ"; 272 сторінок.

40. Офіційний веб-сайт ТОВ «Меблевий парк». <https://mp.in.ua>

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

42. Офіційний сайт Market Access Map. URL: <https://www.macmap.org/ru//query/results?reporter=428&partner=804&product=3920102300&level=8>

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2021	01	01
Товариство з обмеженою відповідальністю "Меблевий Парк"	за ЄДРПОУ	41440288		
Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛ. ПУСТОМИТІВСЬКИЙ Р-Н С. СОКІЛЬНИКИ	за КОАТУУ	4623686401		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОП+Г	240		
Вид економічної діяльності Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	за КВЕД	31.01		
Середня кількість працівників, осіб	31			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Грігченка, буд. 14, с. СОКІЛЬНИКИ, ПУСТОМИТІВСЬКИЙ РАЙОН, ЛЬВІВСЬКА обл., 81130		0672524773		

I Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-ж Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	196,6	303,7
первісна вартість	1001	240,1	379,8
накопичена амортизація	1002	(43,5)	(76,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	140,8	-
Основні засоби :	1010	7 592,0	19 343,0
первісна вартість	1011	8 423,3	22 055,7
знос	1012	(831,3)	(2 712,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 929,4	19 646,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 643,9	11 827,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	122,1	148,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	3,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,3	517,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6,2	380,1
Витрати майбутніх періодів	1170	16,1	1,9
Інші оборотні активи	1190	780,3	3 370,1
Усього за розділом II	1195	3 606,9	16 248,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11 536,3	35 894,9

Додаток А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 353,6	3 083,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 353,6	7 083,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	223,3	816,0
товари, роботи, послуги	1615	2 189,2	4 869,2
розрахунками з бюджетом	1620	153,1	440,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	150,0	379,8
розрахунками зі страхування	1625	1,2	0,7
розрахунками з оплати праці	1630	4,2	2,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 407,0	5 332,4
Усього за розділом III	1695	5 978,0	11 461,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11 536,3	35 894,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 669,5	18 880,5
Інші операційні доходи	2120	2 709,0	143,2
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	36 378,5	19 023,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27 615,2)	(16 159,1)
Інші операційні витрати	2180	(5 535,6)	(1 845,6)
Інші витрати	2270	(1 117,9)	(185,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(34 268,7)	(18 190,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 109,8	833,3
Податок на прибуток	2300	(379,8)	(150,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 730,0	683,3

ЕП Приступа

Тарас

Богданович

Свідриш

Катерина

Володимирівна

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Приступа Тарас Богданович

(ініціали, прізвище)

Свідриш Катерина Володимирівна

(ініціали, прізвище)



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Меблевий Парк"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	Львівська обл. Пустомитівський Р-Н С. СОКІЛЬНИКИ	за ЄДРПОУ	41440288		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГ	UA46068410010099446		
Вид економічної діяльності	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	67	за КВЕД	31.01		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Грігченка, буд. 14, с. СОКІЛЬНИКИ, ПУСТОМИТІВСЬКИЙ РАЙОН, Львівська обл., 81130		0672524773		

І. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	303,7	252,7	
Первісна вартість	1001	379,8	379,8	
Накопичена амортизація	1002	(76,1)	(127,1)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	207,0	
Основні засоби :	1010	19 343,0	17 673,7	
первісна вартість	1011	22 055,7	23 731,5	
знос	1012	(2 712,7)	(6 057,8)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	1,8	
Усього за розділом I	1095	19 646,7	18 135,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	11 827,5	16 390,8	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	148,0	2 580,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3,2	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	517,4	1 292,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	380,1	2 982,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	1,9	4,1	
Інші оборотні активи	1190	3 370,1	1 514,9	
Усього за розділом II	1195	16 248,2	24 765,7	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	35 894,9	42 900,9	

Додаток Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 083,6	7 065,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7 083,6	11 065,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	816,0	816,0
товари, роботи, послуги	1615	4 869,2	5 462,7
розрахунками з бюджетом	1620	440,5	998,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	379,8	876,0
розрахунками зі страхування	1625	0,7	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	2,5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 332,4	9 062,0
Усього за розділом III	1695	11 461,3	16 339,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	35 894,9	42 900,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 856,2	33 669,5
Інші операційні доходи	2120	7,8	2 709,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	85 864,0	36 378,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(73 971,4)	(27 615,2)
Інші операційні витрати	2180	(4 954,3)	(5 535,6)
Інші витрати	2270	(2 081,8)	(1 117,9)
Разом витрат (2050 + 2180 + 2270)	2285	(81 007,5)	(34 268,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	4 856,5	2 109,8
Податок на прибуток	2300	(874,2)	(379,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 982,3	1 730,0

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП Приступа
Тарас
Богданович
Катерина
Володимирівна

Приступа Тарас Богданович _____ (ініціали, прізвище)
Свідрик Катерина Володимирівна _____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Меблевий Парк"	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛ. М. ЛЬВІВ С. СОКІЛЬНИКИ	за КАТОТГГ	41440288
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОП+Г	UA46060410010099446
Вид економічної діяльності Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 81		31.01
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Грігченка, буд. 14, с. СОКІЛЬНИКИ, ПУСТОМИТІВСЬКИЙ РАЙОН, ЛЬВІВСЬКА ОБЛ., 81130		0672524773

1 Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	252,7	233,0
Первісна вартість	1001	379,8	415,8
Накопичена амортизація	1002	(127,1)	(182,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	207,0	7 605,8
Основні засоби :	1010	17 673,7	20 035,4
первісна вартість	1011	23 731,5	30 458,3
знос	1012	(6 057,8)	(10 422,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	1,8	4,0
Усього за розділом I	1095	18 135,2	27 878,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	16 390,8	9 917,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 580,9	7 467,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	5,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 292,9	1 881,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 982,1	1 983,4
Витрати майбутніх періодів	1170	4,1	50,2
Інші оборотні активи	1190	1 514,9	5 543,2
Усього за розділом II	1195	24 765,7	26 848,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи ввбуття	1200	-	-
Баланс	1300	42 900,9	54 726,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 065,9	18 476,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 065,9	22 476,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	816,0	851,5
товари, роботи, послуги	1615	5 462,7	8 759,9
розрахунками з бюджетом	1620	998,1	416,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	876,0	404,4
розрахунками зі страхування	1625	0,9	1,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	2,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9 062,0	8 893,6
Усього за розділом III	1695	16 339,7	18 926,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	42 900,9	54 726,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	151 593,7	85 856,2
Інші операційні доходи	2120	2 243,0	7,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	153 836,7	85 864,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(129 241,6)	(73 971,4)
Інші операційні витрати	2180	(8 917,9)	(4 954,3)
Інші витрати	2270	(1 759,3)	(2 081,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(139 918,8)	(81 007,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	13 917,9	4 856,5
Податок на прибуток	2300	(2 507,5)	(874,2)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	11 410,4	3 982,3

ЕП Приступа

Тарас

Богданович

Приступа Тарас Богданович

(ініціали, прізвище)

Керівник

(ініціали)

Головний бухгалтер

(ініціали)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Таблиця Г.1 – Акумуляуюча матриця SWOT-аналізу ТОВ «Меблевий парк»

Strengths		Weaknesses	
1. Популярність торгової марки «Мебльово»	2	1. Стандартні методи просування товарів на різних ринках	7
2. Широкий асортимент товарів	5	2. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки	10
3. Мінливість ринку і швидко розвивається збутова система	5	3. Не проводяться маркетингові дослідження з вивчення нових каналів збуту	3
4. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів, завдяки своїй якості	10	4. Недостатньо високий рівень кваліфікованих кадрів	10
5. Хороша рекламна підтримка	5	5. Нестійке фінансове становище підприємства	1
6. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу	10	6. Про послуги дистриб'ютора знають тільки ті, кому торговий представник зміг доїхати	1
7. Значна частка займана на ринку меблів в місті Харкові	7	7. Диверсифікація товарів не настільки велика, як в інших підприємствах	7
8. Лояльність клієнтів	5	8. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій	7
9. Випуск власних виробів для дому	1	9. «Мебльово» залежить від реклами	1
10. Наявність передових технологій збірки товарів	10	10. Збільшення цінових показників	1
Opportunities		Threats	
1. Зниження рівня податкового навантаження	1	1. Високий рівень інфляції	7
2. Розвиток конкурентних відносин	1	2. Велика залежність від єдиного і перевіреного постачальника сировини	10
3. Проведення маркетингових досліджень	7	3. Розвиваючі конкурентні відносини	7
4. Скорочення чисельності безробітних	10	4. Постійна зміна політики оподаткування	5
5. Зростання доходів населення	10	5. Низька платоспроможність населення не дає повного розвитку бізнесу	1
6. Досвід	5	6. Конкуренція з випуску оригінальних дитячих меблів	10
7. Більш покращене придбання товарів в бізнес-середовищі (капіталізації)	5	7. Збільшення конкуренції на ринку з випуску функціональних меблів для кухонь	3
8. Упаковані якісно меблі, які піднімуть рівень довіри до продукції	7	8. Втрата частки ринку за рахунок об'єднання компаній	7
9. Поліпшення ланцюгів поставок, так як транспортні витрати збільшуються	10	9. Технічні проблеми виробництва (несправність лінії)	5
10. Зосередження і концентрація на ринку товарів, що продаються	1	10. Зміна смаків покупців	1

Таблиця Г.2 – Формулювання функціональних стратегій на базі матриці SWOT-аналізу ТОВ «Меблевий парк»

SO		WO	
S ₁ +S ₄ +O ₃	1. Відома торговельна марка «Мебльово»	W ₁ +O ₁	1. Недостатньо високий рівень кваліфікованих кадрів може сприяти скороченню чисельності безробітних
S ₂ +O ₄	2. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості упакованих меблів та піднімає рівень довіри до продукції	W ₂ +O ₄	2. Стандартні методи просування товарів на різних ринках може сприяти якійсій упаковці меблів, яка підніме рівень довіри до продукції
S ₃ +O ₂	3. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерч-дайзингу за рахунок зростання доходів населення	W ₃ +O ₂	3. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки може сприяти зниженню доходів населення
S ₄ +O ₅	4. Значна частка займана на ринку меблів в місті Львові, може сприяти проведенню маркетингових досліджень	W ₄ +O ₃	4. Диверсифікація товарів не настільки сильно велика, як в інших підприємствах, це може сприяти погіршенню ланцюжків поставок
S ₅ +O ₁	5. Наявність передових технологій складання товарів може вести до скорочення чисельності безробітних	W ₅ +O ₅	5. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій, може сприяти погіршенню маркетингових досліджень
ST		WT	
S ₁ +T ₄	1. Відома торговельна марка «Мебльово», може сприяти зміні рівня інфляції	W ₁ +T ₄	1. Недостатньо високий рівень кваліфікованих кадрів може сприяти збільшенню рівень інфляції
S ₂ +T ₁	2. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості, це може сприяти збільшенню залежності від єдиного і перевіреного роками постачальника сировини	W ₂ +T ₅	2. Стандартні методи просування товарів на різних ринках може сприяти зміні частки ринку за рахунок об'єднання компаній
S ₃ +T ₅	3. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості, це може сприяти збільшенню залежності від єдиного і перевіреного роками постачальника сировини	W ₃ +T ₃	3. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки може сприяти зниженню конкурентних відносин
S ₄ +T ₂	4. Значна частка займана на ринку меблів, може сприяти збільшенню конкуренції з випуску оригінальної дитячих меблів	W ₄ +T ₁	4. Диверсифікація товарів не настільки велика, це може сприяти більшій залежності від перевіреного постачальника сировини
S ₅ +T ₃	5. Наявність передових технологій складання товарів може сприяти збільшенню конкурентні відносини	W ₅ +T ₂	5. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій може сприяти зниженню конкуренції з випуску оригінальної дитячих меблів

Інформація щодо вибору напрямів проекту розвитку підприємства

Таблиця Е.1 – Тест відповідності основних параметрів діяльності ТОВ «Меблевий парк» вимогам віолентної стратегії

Показники	Стан	Оцінка, рекомендації
Витрати	Низькій	Положення сприятливе для збереження низьких витрат, тому треба пам'ятати про їх взаємозв'язки з якістю продукції, обсягом виробництва та асортиментом.
Якість товарів	Середній	Положення сприятливе, тому товар повинен бути доброякісним, але без «наворотів».
Асортимент	Середній	Асортимент повинен включати всі властивості, які користуються масовим попитом різновиду товару.
Тип НІОКР	Поліпшуюча	Обов'язково необхідний, він повинен в більшій мірі ґрунтуватися на вивченні потреб клієнтів, ніж на вільному винахідництві.
Збутова мережа	Власна або контрольована	Найбільш краща, тобто критерій контрольованості – зацікавленість збувальників в довгостроковому успіху саме цих виробів.
Реклама	Спеціалізована	Реклама в спеціалізованих засобах інформації потрібна, якщо їх читачі можуть впливати на масового клієнта.

Таблиця Е.2 – Критерії вибору збутового каналу для ТОВ «Меблевий парк»

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