

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в
конкурентному середовищі»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-371

Валерія АРТЕЩУК

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту:

к.е.н., ст. викл. Вікторія ЧОРНІЙ

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

д.е.н., проф. Олена ЛАПКО

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань
студент(ка) _____ (підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент підприємств»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Валерії АРТЕЩУК**

1. Тема роботи: «Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в кокурентному середовищі»

керівник роботи к.е.н., ст. викл. Вікторія ЧОРНІЙ

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. № 1249-с

2. Термін подання студентом роботи: 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова, дослідницька та навчально-методична література вітчизняних та світових авторів, законодавчі нормативно-правові акти та закони України, котрі регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про заснування та перебіг функціонування ПП «А.Wood», фінансова звітність емітента ПП

«A.Wood», надана керівництвом компанії; декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці ПП «A.Wood».

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність факторів конкурентоспроможності підприємства, види стратегій розвитку компанії;
- розкрити критерії формування та обґрунтування вибору стратегії діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності ПП «A.Wood» за наявною стану функціонування й надати характеристику діяльності;
- проаналізувати середовище діяльності ПП «A.Wood» та існуючі стратегії розвитку;
- на основі аналізу виділити слабкі сторони діяльності ПП «A.Wood»;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт розвитку підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів на ПП «A.Wood»;
- обґрунтувати ефективність впровадження BPM-системи на ПП «A.Wood».

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика ПП «A.Wood».
2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «A.Wood».
3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «A.Wood».
4. Аналіз конкурентного середовища ПП «A.Wood».
5. Матриця профілю зовнішнього середовища ПП «A.Wood».
6. Матриця SWOT-аналізу ПП «A.Wood».
7. Найбільш вразливі аспекти діяльності ПП «A.Wood».
8. Параметри проєкту.
9. Ризики проєкту.
10. План доходів та витрат проєкту.
11. План руху грошових коштів в рамках проєкту.
12. Розрахунок беззбитковості та запасу фінансової міцності.
13. Економічне обґрунтування доцільності впровадження проєкту.

6. Дата видачі завдання:

«08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад створення та управління стратегічними альянсами	08.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду співпраці підприємств в межах стратегічних альянсів	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства ПП «А. Wood» й надання характеристики функціонування	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства ПП «А. Wood»	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Аналіз існуючих стратегій та виокремлення проблемних аспектів підприємства ПП «А. Wood»	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення проєкту щодо напрямку розвитку підприємства ПП «А. Wood»	27.04.2021 – 05.05.2021	
7.	Економічне обґрунтування доцільності впровадження ВРМ-системи для ПП «А. Wood»	06.05.2021 – 14.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	15.05.2021 – 28.05.2021	

Студент _____ Валерія АРТЕЩУК
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ЧОРНІЙ
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Обґрунтування напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі» містить 96 сторінок, 31 таблиці, 12 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Метою роботи є поглиблення й узагальнення теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з розвитку меблевого підприємства в конкурентному середовищі, шляхом удосконалення внутрішніх інструментів управління, а саме - запровадження BPM-системи.

Об'єктом дослідження є діяльність меблевої фабрики «А.Wood» на ринку виробництва меблів та інших столярних виробів.

Предметом дослідження є способи підвищення конкурентних позицій підприємства на основі удосконалення внутрішніх інструментів управління.

База дослідження – ПП «А.Wood».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: вивчення наукової і навчальної літератури, посібників та журнальних статей з теоретичних та практичних проблем на обрану тематику, методи статистичних даних та методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, аналіз внутрішнього середовища, PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища); методи спостереження; графічно-аналітичний; економіко-математичний метод; метод порівняння; опитування; узагальнення.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт впровадження BPM-системи з метою підвищення позицій підприємства в конкурентному середовищі. Економічний ефект від впровадження запропонованого проєкту полягає в чистому середньорічному прибутку підприємства, що складає 12800000 грн. Результатом для управлінської системи є оптимізація бізнес-процесів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами деревообробної промисловості для підвищення позицій підприємств в конкурентному середовищі, зокрема для впровадження на підприємстві BPM-системи.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд менеджменту ПП «А.Wood» та рекомендовані ним до впровадження.

Ключові слова: стратегія розвитку, конкурентне середовище, приватне підприємство, деревообробна галузь, інформаційна система, управління бізнес-процесами.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Substantiation of directions of enterprise development in a competitive environment" contains 96 pages, 31 tables, 12 figures, 1 appendix. The list of links includes 34 items.

The purpose of the work is to deepen and generalize the theoretical aspects and develop practical recommendations for the development of the furniture company in a competitive environment, by improving internal management tools, namely - the introduction of BPM-system.

The object of research is the activity of the furniture factory "A. Wood" in the market of furniture and other joinery.

The subject of the study are the ways to increase the competitive position of the enterprise through the improvement of internal management tools.

The research base is a PE "A. Wood".

The research methods. Thesis work of the first (bachelor's) level is carried out using general and special research methods: study of scientific and educational literature, manuals and journal articles on theoretical and practical problems on selected topics, statistical methods and methods of strategic analysis: SWOT-analysis, internal analysis environment, PEST analysis (environmental analysis); methods of observation; graphic-analytical; economic and mathematical method; comparison method; poll; generalization.

The results of work. Based on the results of the study, a project for the implementation of the BPM-system was developed in order to increase the company's position in a competitive environment. The economic effect of the implementation of the proposed project is the net average annual profit of the enterprise, which is 12.8 million UAH. The result for the management system is the optimization of business processes.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The results of the study can be used by domestic enterprises of the woodworking industry to increase the position of the company in a competitive environment, in particular for the implementation of the enterprise BPM-system.

The results of research implementation. The proposals developed in the thesis were submitted to the management of the PE "A. Wood" and recommended by them for implementation.

Keywords: development strategy, competitive environment, private enterprise, woodworking industry, information system, business process management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Конкурентне середовище та конкурентна стратегія підприємства	11
1.2 Види аналізу конкурентного середовища	21
1.3 Методика обґрунтування вибору конкурентної стратегії	26
Висновки до першого розділу	35
2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	37
2.2. Аналіз існуючих стратегій підприємства	51
2.3. Виокремлення проблемних аспектів підприємства	56
Висновки до другого розділу	63
3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	64
3.1. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку організації	64
3.2. Заходи щодо реалізації обраної стратегії	69
3.3. Оцінка ефективності розробленої стратегії	78
Висновки до третього розділу	87
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Внаслідок переходу до ринкової економіки, який спричинив значні перетворення господарського механізму, збільшилась роль конкуренції як важелю розвитку підприємства. На відміну від умов планової економіки, за якої діяльність підприємства регламентується певним чином, ринкова економіка передбачає самостійне ухвалення довгострокових стратегічних рішень компанією.

Задля пристосування до інституційних ринкових змін підприємствам виробничої сфери потрібна реалізація інноваційного механізму керування конкурентоспроможністю на мікрорівні, за використання внутрішніх інструментальних засобів. Закордонний досвід надає змогу розглядати стійкість внутрішнього середовища в якості основного інструменту задля розвитку конкурентоспроможності підприємств, зважаючи на те, що вітчизняні підприємства активно його переймають та використовують у власній повсякденній практиці. Задля перетворення цього інструменту на дійсно ефективний, потрібна розробка методики оцінки діяльності, яка дозволяє визначити чинний стан справ на підприємстві сфери послуг, знайти сильні та слабкі сторони, надати рекомендації для її покращення. Підтримка та нарощування потужностей конкурентоспроможності підприємств виробничої сфери у часто мінливому бізнес-середовищі – найбільш важлива умова реалізації їх сталого розвитку.

Таким чином, важливими завданням, яке вимагає теоретичного осмислення та практичного застосування, є використання внутрішніх інструментів управління підприємством з метою підвищення його конкурентних здатностей в зовнішньому середовищі.

Актуальність, що не викликає жодних сумнівів, високе практичне та теоретичне значення, потреба більш чіткого обліку галузевої спеціалізації підприємств сфери виробництва меблів у процесі нарощування їх конкурентоспроможності, і,окрім того, недостатньою мірою розроблені

концептуальні та методологічні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства, відповідно зумовили подібний вибір теми для дослідження бакалаврської роботи.

Мета дослідження полягає в теоретичному та практичному дослідженні інструментів розроблення ефективних напрямів розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Задля досягнення поставленої мети було визначено та вирішено наступні завдання, які відображають структуру та логіку дослідження:

- дослідити конкурентне середовище і конкурентну стратегію підприємства;
- визначити види аналізу конкурентного середовища;
- розглянути методіку обґрунтування вибору конкурентної стратегії;
- оцінити стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- провести аналіз існуючих стратегій підприємства;
- виділити проблемні аспекти підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо формування стратегії розвитку організації;
- розробити проект підвищення конкурентних позицій підприємства за рахунок вдосконалення внутрішніх інструментів управління;
- розглянути обґрунтування напрямів розвитку підприємства та оцінка ефективності розробленої стратегії.

Об'єктом вивчення роботи є діяльність меблевої фабрики «А.Wood» на ринку виробництва меблів та інших столярних виробів.

Предметом вивчення роботи є способи формування конкурентної стратегії підприємства.

В теоретичну основу роботи увійшли наукові праці і вітчизняних і зарубіжних дослідників, що були опубліковані як у вигляді окремих наукових робіт, так і в пресі. Одними з перших вивчали особливості формування конкурентного середовища та запропонували шляхи його оцінки В.В. Липчук,

Р. Г. Фатхутдінов, А. В. Беляєвський, І. Л. Акулич, С. А. Кім, Л. Є. Басовський, Г. Л. Азоєв, Г. А. Васильєва, Л. В. Юшкова, Т. А. Гайденко, Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Г. Л. Багієв, А. Ф. Крюков та інші.

Методами дослідження, що використовувалися у даній роботі є вивчення наукової і навчальної літератури, посібників та журнальних статей з теоретичних та практичних проблем на обрану тематику, методи статистичних даних та методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, аналіз внутрішнього середовища, PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища). В ході виконання дослідження використовувались методиспостереження – для здійснення дослідження діяльності вітчизняних меблевих підприємств; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації явищ та процесів за допомогою графіків та діаграм; економіко-математичний метод – для обчислення фінансово-господарської діяльності підприємства та економічного обґрунтування запропонованого проекту; метод порівняння – для оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку; опитування – для оцінки готовності підприємства до впровадження інструментів стратегічного управління; узагальнення – для написання висновків щодо здійсненого дослідження.

Практичним значенням даного дослідження є можливість використання його результатів з управління стратегією на базі аналізу конкурентних переваг організації «А.Wood», сформованих у вигляді рекомендацій, що спрямовані на формування та вибір стратегії розвитку тієї чи іншої організації.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентне середовище та конкурентна стратегія підприємства

Конкурентоспроможність вважається однією з найбільш важливих економічних категорій, які характеризують успішність роботи фірми в умовах ринкових відносин. Ця категорія вміщає в себе комплекс певних економічних характеристик, що може включати характеристику того чи іншого товару у якійсь сфері виробництва, і окрім того також фактори, що спрямовані на виробництво та збут товарів фірми [21].

До сьогодні в економічній літературі не наведено єдиновірного визначення конкурентоспроможності підприємства, окрім того не вироблена також і універсальна методика оцінки його конкурентоспроможності. Ця обставина зумовлена поліаспектним характером конкурентоспроможності в якості економічної категорії. Економічна конкурентоспроможність відзначається здатністю господарюючих суб'єктів до витримування конкуренції на відповідних товарних ринках. Через це теорія конкурентоспроможності стоїть на кількох основних теоретичних положеннях щодо конкурентної боротьби, які отримали розвиток за часів формування капіталістичної економіки.

Наприкінці XIX – початку XX століття усталені погляди на конкуренцію були переглянуті. Й. Шумпетер відзначав, що конкуренція може існувати лише у діючій системі державного устрою, в інакшому випадку, в разі дії досконалої конкуренції як моделі, без жодних обмежень з боку держави, усі сфери діяльності не мали б ніяких обмежень. Відповідно, без обмежень з боку держави дія даної моделі конкуренції не є можливою.

В XX столітті, під час капіталістичної кризи, було виявлено проблеми в домінуючих на той час підходах невтручання у процес формування ринкового балансу та створення нових наукових підходів.

Перелічимо основоположні рівні конкурентоспроможності [26]:

1. конкурентоспроможність товару;
2. конкурентоспроможність підприємства;
3. конкурентоспроможність галузі;
4. конкурентоспроможність регіону;
5. конкурентоспроможність країни [26];

Надалі розглянемо кожен з вищезазначених рівнів докладніше.

1. Конкурентоспроможність товару.

Продукція має поєднувати у собі якість та таку вартість, що задовольняла б конкретні вимоги споживача та вигідно відрізнялася б від вартості продукції у конкурентів. Подібна продукція ефективним чином реалізується на ринку каналами збуту, витрати яких є низькими.

Конкурентоспроможності продукту властива залежність від рівня задоволення покупця товаром та витікає з тих властивостей, що цікаві для певної категорії покупців. Інші ж властивості товару не є цікавими та при покупці товару не беруться до уваги. Якісніший товар може бути меншою мірою конкурентоспроможним, у випадку якщо його вартість була піднята за рахунок надання йому певних нових властивостей, що не є цікавими покупцеві. Окрім того, один товар може користуватися попитом на внутрішньому ринку та абсолютно бути абсолютно не затребуваним на зовнішньому ринку, і навпаки.

Відповідно до цього, для конкурентоспроможності товару властива можливість змінюватися в широких рамках, відгукуючись на ті чи інші зміни ринку, реклами і інших внутрішніх та зовнішніх впливів.

2. Конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможності підприємства властива залежність від науково-технічного рівня, досконалості та ефективності технологій виробництва, впровадження в процес виробництва автоматизованих елементів, новітніх винаходів і відкриттів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими групами факторів [9]:

– Техніко-технологічною, яка містить в собі предмети праці, обладнання для виробництва, склад і технологію робіт, що виконуються. Згадана група факторів вважається основною, оскільки стан і якість предметів праці, рівень автоматизації та механізації безпосереднім чином здійснюють вплив на ефективність діяльності підприємства.

– Організаційно-управлінською, яка містить у собі елементи управління та організації, за допомогою яких приводиться в дію техніко-технологічна підсистема.

– Фінансово-економічною, яка містить в собі фактори, що відповідають за ефективний розподіл ресурсів, прибутковість та фінансову стійкість підприємства.

– Соціально-психологічною, яка містить у собі фактори, що охоплюють собою увесь персонал підприємства, його організацію, інтереси та потреби кожного співробітника. Необхідно підтримувати здоровий морально-психологічний мікроклімат в колективі, створювати прийнятні умови праці та відпочинку [31 с.183-188].

Таким чином, конкурентоспроможністю підприємства в широкому сенсі є можливість підприємством досягати власних поставлених цілей в умовах протидії з боку конкурентів у певний проміжок часу [11].

3. Конкурентоспроможність галузі.

Під конкурентоспроможністю галузі варто розуміти характеристику, яка відображає основні відмінності цієї галузі від інших і за ефективністю виробництва, і за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами певної конкретної суспільної потреби.

Основними факторами конкурентоспроможності галузі є:

- географічне положення;
- кліматичні умови;
- наявність в країні природних ресурсів;
- накопичений капітал;
- кваліфікована робоча сила.

Охарактеризувати конкурентоспроможність галузі можна за допомогою оцінки динаміки пристосування галузі до перманентно мінливих умов конкуренції і на внутрішньому і на зовнішніх ринках. Час, що відведений задля вивчення динаміки повинен бути за своєю тривалістю не менше терміну виробництва продукції в галузі, точніше кажучи випуску нових товарів на ринок.

4. Конкурентоспроможність регіону.

На даному рівні конкурентоспроможності головним є запитання: Через що регіонам між собою конкурувати?

Об'єкт суперництва регіонів є базовим у понятті конкурентоспроможності регіону. Загальновідомий факт, що основною проблемою економіки є обмеженість ресурсів, точніше кажучи територій і природних ресурсів. Іншою проблемою, через яку постає Міжрегіональна конкуренція є проблема поділу праці, тому що це є визначальним фактором залученості економічних суб'єктів, способом та місцем їх участі у конкурентних процесах.

Задля конкурентоспроможності регіону варто формувати сприятливі умови праці, щоб залучати до себе висококваліфіковане населення у працездатному віці з інших регіонів. Висококваліфікованим населенням розкривається кадровий потенціал регіону, а разом з соціально-економічним та науково-технологічним потенціалами це може стати привабливим задля створення нових та підтримки існуючих виробництв, і звісно, задля створення нових робочих місць.

Отже, під конкурентоспроможністю регіону варто розуміти його здатність бути привабливим і для населення, і для бізнесу, і окрім того здатність конкурувати з іншими регіонами в країні.

5. Конкурентоспроможність країни.

Під поняттям «конкурентоспроможність країни» розуміється здатність країни виготовляти конкурентоспроможну продукцію високої якості, яка відповідає запитам конкурентних споживачів і зовнішніх ринків.

Задля висловлення поняття конкурентоспроможності країни, варто розглянути її основні фактори.

Основними факторами конкурентоспроможності країни є:

1. «Економічний розвиток країни та її макроекономічний стан». Даний фактор займається оцінкою макроекономічної характеристики національної економіки та зовнішньої торгівлі.

2. «Ефективність уряду». Базується на ефективності уряду у питаннях зростання конкурентоспроможності.

3. «Ефективність бізнесу». Ним є показник, який досягається підприємством у сфері інновацій, прибутку і надійності. Оцінка цього фактора виходить з даних продуктивності праці, ринку праці та стану фінансів.

4. «Інфраструктура». Цей фактор визначає в якій мірі ресурси, наука, технологія і трудові ресурси задовольняють потребам бізнесу. Для оцінки цього чинника вивчають стан навколишнього середовища, рівень розвитку наукової, базової інфраструктури [22].

Таким чином, конкурентоспроможністю країни на світовому рівні є конкурентоспроможність у її підприємств, галузей та регіонів. Задля конкурентоспроможної країни, усі елементи системи необхідно між собою взаємодіяти. Здібності та властивості країни, які дозволяють змагатися їй в економічній боротьбі з іншими країнами – це ті фактори, від яких безпосереднім чином залежить її конкурентоспроможність.

Проблема конкурентоспроможності набула особливої актуальності за останні 30-35 років. М. Портер, після узагальнення зібраної інформації, розробив концепцію конкурентних переваг та конкурентоспроможності.

У умовах сучасної жорсткої конкурентної боротьби поміж суб'єктами підприємництва, і на національних, і на світовому ринках значною мірою зростає потреба формування та зміцнення компаніями власних конкурентних позицій. Цей факт змушує будь-яке підприємство проводити постійні пошуки резервів задля підвищення ефективності власної діяльності задля досягнення стабільного конкурентного становища. Розробка та реалізація компаніями

ефективних і обґрунтованих стратегій конкурентної поведінки є одним з найважливіших резервів.

Конкурентним середовищем галузевого ринку є сукупність умов, які склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, які пропонують чи купують специфічну або подібну за складом продукцію, сировину задля її виробництва і їх відносин в певний проміжок часу з причини суперництва за найкращий додаток до капіталу [20].

Конкурентне середовище є складовою частиною мікросередовища підприємств, тому що характер конкуренції у галузі, як вважав відомий вчений М. Портера, базується на взаємодії постачальників, покупців, конкурентів, утворюючи при цьому сили конкуренції.

Важливими елементами в моделі Портера є: перевага у конкуренції та привабливість ринку. Перевага в конкуренції відображається рівнем кваліфікації менеджерів і співробітників, позицією на ринку, продуктом. Завдяки матриці є можливість визначити положення певного підприємства на ринку стосовно підприємств-конкурентів, окрім того також це сприяє розробці практичних рекомендацій стосовно підвищення рівня конкурентоспроможності.

Портером була розроблена концепція конкурентної стратегії у період стагнації галузей промисловості у 1975-80 роках. Підприємство більшою мірою звертає власну увагу на конкуруючі сили ринку, аніж на задоволення споживацьких потреб. Для того, щоб підприємство змогло досягти прибутку високого рівня, йому треба володіти сильною позицією стосовно конкурентів. Основна увага приділяється факторам, які впливають на захист власних позицій: обсяг ринку, незамінність продукту, витрати. Портер дійшов до наступного висновку: великі підприємства, які володіють великою часткою ринку, з одного боку, та вузькопрофільні малі підприємства з іншого, мають шанс досягнути бажаного їм рівня рентабельності. Таким чином, великою є небезпека середньої позиції - підприємству, яке знаходиться на середній

позиції варто негайно сконцентруватися на якомусь сегменті та підвищувати в ньому переваги стосовно конкурентів.

Прибутковість галузі формують п'ять сил конкуренції, оскільки вони впливають на витрати, які доводиться нести, на ціни, що можуть диктувати фірми, і на розміри капіталовкладень, які є необхідними для того, щоб ефективно конкурувати у цій галузі.

Загроза щодо появи нових конкурентів зменшує загальний потенціал прибутковості у галузі, оскільки вони вносять до неї нові виробничі потужності та прагнуть роздобути певну частку ринку збуту, таким чином знижуючи позиційний прибуток. Постачальники або великі покупці, завдяки торгу, отримують вигоду та знижують прибуток фірми. Жорстка конкуренція у галузі зменшує прибутковість, тому що задля того, щоб зберегти власну конкурентоспроможність, доводиться витратити значні кошти на організацію збуту, НДДКР, рекламу або ж у вигляді зниження цін прибуток йтиме до покупця. Присутність товарів-замінників встановлює межі на ціну, яку можуть вимагати фірми, які конкурують в цій галузі; вищі ціни спонукають покупців звертатися до замінника та знизити обсяг виробництва у галузі.

Ймовірно, найбільш повно проблема структуризації конкурентного середовища розроблена у працях вченого Г.Л. Азоєва: «конкурентне середовище підприємства, що не випадково, часто ототожнюється з його маркетинговим середовищем, що включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції». Ринкове середовище, будучи змінним, значною мірою зачіпає діяльність підприємства, в тому числі його взаємодію з конкурентами [27с.153].

Конкурентній стратегії властиві більш вузькі рамки, відповідно вона спрямована на досягнення успішної конкуренції та надання споживачеві більшої цінності.

Слово «стратегія» є запозиченим з військової науки, і походить від грецького слова «strategos» – «мистецтво полководця». Стратегія є концепцією

досягнення перемоги. Велика кількість проблем полководницького мистецтва, серед яких головна – віднаходити правильні шляхи задля досягнення перемоги, є аналогічними проблемам керування бізнес-діяльністю організації, яка діє в умовах непростого навколишнього середовища.

Стратегія як узагальнююча модель дій, необхідних задля досягнення поставлених цілей, увійшла в число управлінських термінів, коли проблема реагування організації на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення.

Виробити стратегію організації – означає виокремити загальні напрямки розвитку задля досягнення довготривалих конкурентних переваг та деяких інших корпоративних цілей. Частіше всього стратегія розробляється на тривалий період часу та орієнтується на поетапну реалізацію у майбутньому. Стратегія як функція часу не тільки зосереджена на певному часовому періоді, вона в першу чергу є функцією напрямку. Стратегія визначає напрямок діяльності організації: визначення типу конкурентної переваги, стабілізація, зростання, скорочення чи комбінація варіантів; рішення про конкретні товари та ринки задля направлення фінансових та трудових ресурсів. Можна розглядати стратегію як всебічний комплексний план, який спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю. Основним завданням такого плану є забезпечення нововведень та змін у організації відповідно до змін в навколишньому середовищі.

Реальна ж стратегія організації складається не лише зі спрямованих (запланованих) дій, а також і з реакції на непередбачені обставини. Таким чином, стратегію варто розглядати саме як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) та адаптивної реакції на ситуацію, яка виникла (реактивна стратегія)

Усі стратегії розвитку діляться на наступні чотири типи:

1. Стратегія зростання ознаменовується високими темпами нарощування обсягів виробництва. Стратегії цього типу використовуються організаціями, що

працюють в галузях, які динамічно розвиваються з швидко мінливою технологією.

2. Стратегія обмеженого зростання також характеризується збільшенням обсягу виробництва, але не високими темпами, вимірювані відсотками або частками на рік. Стратегії цього типу застосовується організаціями, що працюють в сформованих галузях зі стійкою технологією.

3. Стратегія скорочення масштабів означає встановлення цілей нижче за досягнуте у минулому рівні, а також зменшення обсягів виробництва. Ця стратегія використовується в якості антикризової за погіршення загальної економічної ситуації в державі, і так само за погіршення певних показників діяльності організації.

4. Комбінована стратегія передбачає будь-яке поєднання вищезазначених стратегій. Найчастіше її використовують багатопрофільні чи багатогалузеві компанії, при цьому застосовуючи різноманітні стратегічні рішення задля різних напрямків діяльності.

Забезпечення конкурентних переваг складає основу діяльності організації в умовах ринкової економіки. Залежно від особливостей ринку конкурентні стратегії будуть різні. В основі формування конкурентної стратегії лежатимуть теоретичні положення сучасних підходів, які розкривають складові стратегії для створення конкурентних переваг. Основні підходи, які варто враховувати за розробки конкурентної стратегії наступні: маркетинговий підхід, системний підхід, ситуаційний, комплексний підхід, динамічний підхід, логічний підхід.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства в рамках бакалаврської роботи може розглядатися як сформульована система стійких та довготривалих цілей підприємства, планів і засобів їх досягнення. Вона потрібна для формування у топ-менеджменту ясного розуміння прагнень підприємства у довгостроковій перспективі та як боротися з конкурентами, задля досягнення стійких конкурентних переваг.

Будь-яка стратегія з групи базових стратегій розкриває підхід до отримання конкурентних переваг, і звертає увагу на те, як ці переваги зберегти

протягом тривалого періоду часу. Кожна стратегія враховує тип конкурентної переваги і масштаб стратегічної мети. Для забезпечення конкурентної переваги організація повинна зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії. М. Портер в книзі «конкуренція» вказує, що найбільшою стратегічною помилкою є спроба використовувати усі базові стратегії водночас [30].

Існує три види конкурентних стратегій, що залежать від поведінки у конкурентній боротьбі.

Основною метою наступальних стратегій є придбання та утримання конкурентних переваг, зростання прибутку, отримання додаткових коштів за рахунок вторгнення в інші галузі. Вони застосовуються фірмами, які володіють необхідними ресурсами, але їх ринкова частка нижче можливої ринкової частки. Реалізація таких стратегій передбачає впровадження нових товарів, розширення виробництва, скупку підприємств конкурентів, що вимагає значних витрат. Наступальні стратегії можуть проявлятися в наступних формах: диверсифікація виробництва та інтенсифікація ринку.

Наступально-оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на збереження своїх ринкових позицій, враховуючи, що діяльність організації погіршується. Тому для того, щоб виправити погіршену позицію організація вживає дії оборонно-наступального характеру. Переважно подібні стратегії фінансуються за рахунок коштів, які були отримані від заходів, що пов'язані з економією (відхід з неприбуткових сфер, продаж непрофільних підприємств), раціоналізації.

Оборонні стратегії – це стратегії, спрямовані на захист вже наявних конкурентних переваг. В основному такі стратегії застосовуються організаціями, які задоволені своїм існуючим становищем. Організація через реалізацію оборонної стратегії намагається надати своїм перевагам більшу стійкість. Для реалізації оборонної стратегії необхідні інвестиції. В основі оборонної стратегії лежать три типи тактичних прийомів: підвищення

структурних бар'єрів, попередження про серйозні заходи у відповідь, позбавлення противника приводів до нападу [5].

Усі конкурентні стратегії мають на меті створення, збереження і підтримку конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія має визначати, яким чином керівництво організації повинно відреагувати на зміни умов будь-якого типу, яким чином воно буде прагнути нівелювати стратегічні проблеми, які стоять перед цією організацією. Конкурентній стратегії властиві більш вузькі рамки, їй властиве спрямування до забезпечення успішної конкуренції та надання споживачеві більшої цінності.

Отже, конкурентна стратегія є системою стійких та довготривалих цілей підприємства, планів і засобів їх досягнення [9].

1.2 Види аналізу конкурентного середовища

Стратегічний аналіз є одним з важливих елементів маркетингу, оскільки значною мірою визначає можливості і вибір стратегій розвитку підприємства в умовах глобалізації та регіональної мінливості попиту, а також постійно мінливої цінової кон'юнктури на товарних ринках. Під час етапу стратегічного аналізу формується необхідна інформаційна база, яка дозволяє найбільшою мірою ефективно провести процес цілепокладання і вибору альтернатив конкурентних стратегій.

Інформаційна система забезпечення за розробки конкурентної стратегії має включати ряд блоків, як наприклад: економіко-правове середовище; економіко-політичні чинники; екологія надкористування; виробничий або торговий потенціал; споживачі і ринки збуту; підприємства суміжних областей та інфраструктури; соціальні фактори; взаємовідносини з постачальниками; задоволеність покупців [8].

Стратегічний аналіз підприємства є двоетапним: першим є аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; другим - аналіз ресурсного

потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей). Результат стратегічного аналізу є синтезом висновків, які були отримані на кожному з цих двох етапів, втім інформаційна база та цілі дослідження дозволяють розглядати їх окремо, ізольовано [30].

Класична схема для аналізу зовнішнього конкурентного середовища компанії на галузевому ринку передбачає наявність наступних елементів [3]:

- аналіз конкурентного середовища (ступінь впливу постачальників, покупців, виробників товарів-замінників, загроза входу на ринок нових фірм, інтенсивність та форми конкуренції);
- рушійні сили конкуренції (підстави змін у структурі конкуренції і зовнішньому середовищі);
- конкурентна позиція головних фірм чи стратегічних груп (сприятлива або несприятлива);
- аналіз конкурентів (їх стратегія та ймовірні дії);
- ключові фактори досягнення успіху в конкурентній боротьбі;
- перспективи галузі та її загальна привабливість (особливі проблеми галузі, фактори привабливості та непривабливості, звіт перспективи отримання прибутку — сприятливі та несприятливі);
- головні економічні характеристики галузі (географічні характеристики, темпи зростання, галузева структура та ін.) [3].

Стратегічний аналіз теж може розділятися на два етапи:

- аналіз ймовірних варіантів стратегій і їх комбінацій, позначення стратегічного значення певного чинника, який відображає специфіку галузі;
- зіставлення намічених орієнтирів щодо розвитку галузі промисловості та реальних можливостей, запропонованих зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також аналіз розриву між ними.

Найважливіший етап аналізу перспективного розвитку компанії це аналіз стратегічних можливостей.

Формування конкурентної стратегії передбачає аналіз стратегічних можливостей у такій послідовності:

- аналіз довготермінових стратегічних цілей і умов роботи підприємства;
- аналіз технологічних і виробничих можливостей, які забезпечують підприємству збалансований розвиток;
- аналіз можливостей для диверсифікації виробництва на базі інноваційних технологій;
- аналіз маркетингових можливостей для продукції на ринку збуту.

Формування інформаційного наповнення за розробки конкурентної стратегії відбувається виходячи з характеру дій на ринку, альтернатив стратегічного бачення і цільових установок [9].

У нинішніх умовах важливим є питання ефективної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, що характеризується мінливістю, складністю і невизначеністю. Зовнішнє середовище створює певну систему ресурсів, якими підприємство може володіти задля виконання власної місії.

Зовнішнє середовище переважно поділяють на макросередовище і мікросередовище. Аналіз макросередовища містить в собі економічні, соціокультурні, політико-правові та технологічні прогнози (т.зв. система PEST) задля визначення довготермінових можливостей підприємства.

Аналіз мікросередовища переважно асоціюється із аналізом ринкового оточення, що передбачає аналіз структурних змін на ринку роботи підприємства, та конкурентний аналіз.

Структурні зміни прогнозуються задля зменшення невизначеності під час прийняття стратегічних рішень.

Крім того, можлива зміна структури (співвідношення експорту і поставок на внутрішній ринок) і характеру споживання продукції, що випускається, вихід на ринок чи відхід з нього великих гравців, зміни у складі споживачів, зміна транспортних тарифів, рівня продуктивності і структури витрат.

Конкурентний аналіз навколишнього середовища здійснюється за двома основними критеріями: визначення конкурентних позицій (аналіз стратегічних груп) та структурний аналіз щодо конкурентного оточення.

Згідно Портеру, структурний аналіз конкурентного оточення закладає аналітичний фундамент для розробки конкурентної стратегії і будується на аналізі галузей і конкурентів, так як саме вони, на думку Портера, повним чином визначають конкурентні правила гри, а окрім того також варіанти для дієвих конкурентних стратегій [12].

Портер проводить структурний аналіз галузі у формі методики дослідження п'яти основоположних сил, які діють у галузі (суперництво між діючими конкурентами, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза входження на ринок нових учасників і загроза появи товарів-субститутів). Сукупністю впливів усіх цих сил визначається кінцевий потенціал прибутковості у галузі.

Слід назвати ключові фактори успіху, що характерні для галузі. Чітке уявлення щодо факторів, які відіграють ключову роль у досягненні довготермінової конкурентної переваги, позитивно впливає на розробку успішної стратегії.

Поява нової конкурентної епохи обумовлює необхідність застосування спеціального інструменту, яким є конкурентний аналіз, що базується на порівняльних характеристиках слабких та сильних сторін поточних і майбутніх конкурентів. Наразі вибір стратегічних альтернатив для розвитку підприємства, вироблення стратегій, стратегічний аналіз розглядаються у нерозривному зв'язку зі власними прямими і потенційними конкурентами. За Портером, аналіз конкурентів складається з чотирьох діагностичних компонентів: поточної стратегії, уявлень, майбутніх цілей та потенційних можливостей. Аналізу повинні бути піддані не лише діючі конкуренти, але й потенційні. Іншим потенційним прийомом є спроба прогнозування ймовірних злиттів або поглинань, які можуть кардинально змінити позиції конкурентів, що беруть участь в цих процесах [6].

Говорячи про конкурентні позиції найчастіше мається на увазі аналіз певних стратегічних груп. Суть подібного аналізу полягає у групуванні підприємств із схожими стратегічними характеристиками.

Аналіз щодо внутрішніх можливостей компанії здійснюється за такими п'ятьма параметрами [6]: стратегічні проблеми компанії; сильні і слабкі сторони компанії, можливості і загрози; ефективність діючої стратегії компанії; конкурентоспроможність компанії за цінами і витратами; стійкість конкурентної позиції компанії в порівнянні з основними суперниками [6].

Задля отримання відповіді на усі ці запитання використовуються чотири види аналізу, які в сукупності складають цілий обсяг стратегічного аналізу [15]:

SWOT-аналіз. Можна оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на певну компанію. Дана структура допомагає визначати конкурентні переваги та порівнювати сильні та слабкі сторони конкурентів на різних маркетингових каналах та визначати подальші маркетингові кроки [30].

Стратегічний груповий аналіз. Він дозволяє визначити позиції ваших конкурентів в конкурентному середовищі і фактори, які приносять вашому бізнесу прибуток. Дана структура окреслює стратегії усіх сильних конкурентів в різних стратегічних вимірах. Він дозволяє визначити ключові фактори успіху і оцінити своє становище серед конкурентів.

П'ять сил Портера. Ця структура досліджує конкурентні ринкові сили в галузі та допомагає визначити сильні та слабкі сторони галузі. Він включає п'ять елементів: нові учасники, покупці, постачальники, замітники і конкурентне суперництво. Усі ці п'ять сил здійснюють вплив на рівень конкуренції у галузі.

Матриця частки зростання. При використанні цієї структури, можна вирішити, у які продукти варто інвестувати, відповідно до їх привабливості на ринку та конкурентоспроможності. Особливо корисним це є для великих компаній, тому що допомагає їм у визначенні власних продуктових портфелів та визначенні, у які продукти варто продовжувати інвестувати, а які більше не варто.

Перепційне відображення. Ця структура дозволяє побачити позицію продукту в порівнянні з альтернативами конкурентів. Це дозволяє зрозуміти, як

клієнти сприймають продукт у порівнянні з конкурентами і чи відповідає стратегія позиціонуванню цільової аудиторії. Також це може допомогти знайти прогалини, які варто усунути.

На базі проведеного стратегічного аналізу складається модель декомпозиції факторів конкурентоспроможності, які відображають їх стратегічне значення та рівень конкуренції.

Після розгляду інформаційного забезпечення оцінки для конкурентного оточення у висновку теоретичних основ для заявленої теми бакалаврської роботи визначимо методику обґрунтування вибору певної конкурентної стратегії [11].

1.3 Методика обґрунтування вибору конкурентної стратегії

Для проведення якісного аналізу для початку потрібно зібрати інформацію про конкурентів, оцінити їх переваги і недоліки, а також виявити для кожного з них сферу впливу на ринок, чий продукт найбільш затребуваний і перевершує за якістю. Джерелами інформації служать статистичні звіти та офіційні дані, публікації, а також збутові підрозділи фірм, інженерний персонал, постачальники та інші агенти на ринку. Також можна використовувати матеріали конференцій, нарад, ярмарків і презентацій.

Цілі, для яких проводиться порівняльний аналіз [3]:

- визначення у сукупній оцінці сильних та слабких конкурентів;
- виявлення сильних та слабких сторін у діяльності конкурентів;
- вибір стратегій, що спрямовані або на захист, або на атаку[3].

Матричний метод (або матриця БКГ). В фундаменті матриці БКГ (або Бостонської консультаційної групи) закладена модель життєвого циклу товару, базуючись на якій товар у своєму власному розвитку проходить наступні 4 стадії:

1. вихід на ринок;
2. зростання;

3. зрілість;

4. спад.

Матриця БКГ ґрунтується на таких двох гіпотезах:

– перша базується на ефекті досвіду та велика частка ринку має конкурентну перевагу, пов'язану з низькими витратами. Гіпотеза має на увазі, що сильний конкурент при реалізації продукції за ринковими цінами володіє найвищою рентабельністю та його фінансові потоки є максимальними.

– друга базується на моделі життєвого циклу товару та має на увазі високу потребу у грошових коштах задля оновлення та збільшення рекламного навантаження, збільшення виробництва і т.д. Якщо ринок розвивається повільними темпами, відповідно продукція не потребує значного фінансування.

При виконанні цих двох гіпотез, можна виділити декілька груп факторів із різними стратегічними і фінансовими потребами.

Модель «привабливість ринку – переваги в конкуренції» (матриця GeneralElectric - McKinsey). Матриця була розроблена корпорацією Дженерал електрик і Маккінзі і має назву «екран бізнесу». Матриця має 9 квадратів і аналіз здійснюється за параметрами: привабливості стратегічної зони господарювання і позиції в конкуренції. Привабливо СГЗ – не піддається контролю компанії, тобто вона може на нього тільки орієнтуватися і фіксувати. А позиція в конкуренції навпаки, залежить від діяльності компанії. Матриця Маккінзі може застосовуватися у всіх фазах циклів росту, на відміну від матриці БКГ.

Матриця має розмір три на три (3x3). По осях матриці знаходяться інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії або сильні її сторони. По осі X знаходяться параметри, які піддаються контролю компанії, по осі Y не піддаються. Матриця, збільшеною розмірністю 3x3 дозволила розглянути більш широкі можливості вибору стратегій, а не тільки класифікувати порівнювані види бізнесу. Осі матриці умовно діляться на 3 частини і сітка виходить з 9 клітин [15]. Позиції фірми поліпшуються по ходу її

переміщення знизу вгору, справа наліво. У матриці «General Electric-McKinsey» є наступні три області стратегічних позицій:

1. область переможців;
2. область переможених;
3. середня область, область з низькими і середніми позиціями бізнесу.

Визначальні привабливість галузі або позицій фірми фактори на різних ринках відрізняються. Основні критерії: розмір ринку, темп зростання, чутливість ринку до ціни, рівень конкуренції. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити за наступними критеріями: частка ринку, використовувана підприємством; ефективністю системи маркетингу, рівня витрат, потенціалу і т.д. тому аналізуючи, потрібно виділити фактори і дати їм оцінку (низьку, середню, високу).

Матриця General Electric-McKinsey надає наступні рекомендації:

- інвестувати заради поліпшення позиції, зміщуючись по матриці в сторону підвищення конкурентоспроможності;
- інвестувати заради відновлення втраченої позиції. Складна мета у випадку низької привабливості ринку;
- інвестувати задля зміцнення зайнятих позицій;
- припинення інвестицій, задля «збору врожаю» і відхід із ринку з невисокою привабливістю.

Матриця Портера. Важливими елементами у моделі Портера є: привабливість ринку і перевага в конкуренції. Перевага в конкуренції відображається продуктом, позицією на ринку, рівнем кваліфікації співробітників і менеджерів. Завдяки матриці визначається положення підприємства на ринку стосовно підприємств-конкурентів, і окрім того також сприяє формуванню практичних рекомендацій з приводу підвищення рівня конкурентоспроможності.

Модель М. Портера передбачає зосередження на одній з трьох наступних стратегій.

Лідерство в області витрат. Базис моделі: усі рішення та дії спрямовуються на зменшення витрат. Решта характеристики, такі як сервіс, якість не залишаються поза увагою[17].

Передумови: суворий контроль витрат, істотні переваги та велика частка ринку, зниження витрат на рекламу, реалізація можливостей витрат і т. д.

Відмітна особливість моделі М. Портера в тому, що компанія з низькими витратами отримує прибуток навіть в тому випадку, коли конкуренти через сильну боротьбу зазнали сильних збитків; захист від могутніх покупців, які не здатні опустити ціни нижче, ніж витрати другого по ефективності продавця; перевага над постачальниками, так як підвищення ціни не сильно позначається на діяльності підприємства; створення високих бар'єрів входу на ринок; більше свободи дій у компанії, що має низькі витрати, ніж у конкурентів.

Стратегія диференціювання. Унікальна та відмінна особливість продукту підприємства при порівнянні з продуктом конкурента, з точки зору покупців. Через це можна встановити вищу ціну. Витрати відіграють незначну роль.

Передумови: застосування сировини виключно високої якості; потужна робота з власними клієнтами; велика популярність організації; дизайн; співвідношення ціна-якість.

Перевагами стратегії диференціювання є: захищеність від товарів-субститутів, «прив'язка» клієнтів до визначеного бренду, лояльність серед клієнтів створює високі бар'єри для виходу на ринок, роль ціни не така висока, великий прибуток значною мірою спрощує відносини із постачальниками[17].

Концентрація на сегменті. Передбачається робота лише з одним чи декількома певними сегментами ринку та досягнення в них лідерства за витратами чи деякими іншими критеріями.

Передумовою є: необхідність обробки організацією сегменту на порядок ефективніше, аніж її конкуренти.

Основним недоліком концепції стратегічної конкуренції є наявність певного місця на ринку стосовно конкурентів, натомість методи досягнення цього місця на ринку ніяк не розглядаються.

Ризиками, що пов'язані з певними стратегіями моделі М. Портера є наступні:

Ризик лідерства в області витрат: нововведення в процес виробництва можуть знецінити колишні інвестиції і ефект навчання; конкурент може перейняти методи зниження витрат; немає можливості реагувати на зміни ринку; різкі підвищення витрат, наприклад на сировину, можуть значно скоротити розрив в цінах з конкурентами.

Ризик диференціації продукції: велика різниця в ціні лідера за витратами може привести до явища, коли цінова складова буде для споживачів важливіше, ніж відданість марці; зміна системи цінностей у споживача може позначитися на зацікавленості в диференційованому продукті.

Ризик концентрації: відмінності в цінах між продукцією спеціалізованих підприємств і підприємств, що функціонують на загальному ринку, можуть бути настільки значні, що переваги спеціалізованих товарів, не виправдають різниці у ціні.

Метою здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства є[2]:

- розробка програм входу на нові ринки збуту;
- інвестиційна діяльність;
- розробка стратегії із підвищення конкурентоспроможності;
- пошуки контрагентів задля спільної діяльності[2].

В будь-якому разі, оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна задля визначення положення підприємства на ринку, що досліджується. Розглянемо головні методи конкурентного аналізу.

В даний час широко поширеним методом, що дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, є метод SWOT-аналізу. За допомогою даного методу можна розробити ряд стратегічних дій, що будуть спрямовані на закріплення конкурентних позицій організації [30].

На самому початку аналізу виявляються сильні і слабкі сторони організації (Strengthsi weakness), тобто фактори внутрішнього середовища, які

сприяють або перешкоджають ефективній роботі підприємства. Далі фактори зовнішнього середовища, тобто можливості і загрози (Opportunities і threats), які також, або сприяють, або перешкоджають ефективній роботі і розвитку підприємства.

Після цього варто відповісти на декілька запитань:

- чи має компанія сильні сторони, на основі яких має ґрунтуватися стратегія;
- які слабкі сторони зумовлюють її вразливість у конкурентній боротьбі та на позбавлення яких слабкостей має бути спрямована стратегія;
- які можливості можуть вплинути позитивно на конкурентоспроможність компанії;
- які загрози наявні, та як керівництву від них захиститися.

Наступним кроком є перевірка дійсності сильних сторін та їх вплив на величину прибутку та конкурентоспроможність продукції.

Фірма, що прагне вийти на ринок, має вивчити своє конкурентне довкілля, тобто ті сили, що впливають на неї, які визначаються моделлю п'яти сил М. Портера.

Основна мета моделі Портера – оптимальне управління капіталом фірми, проте головним фактором є конкурентні сили ринку. Модель Портера так само бере до уваги загрозу з боку потенційних конкурентів, зокрема загрозу від більш конкурентоспроможних імпортованих товарів. Загроза – конкуренти всередині галузі, в залежності від стану ринку – постачальники і покупці, а так само загрозою може бути впровадження на ринок товарів-замінників [21].

В науковій літературі є поняття «бар'єру входження в галузь», чію висоту слід враховувати і тим, хто збирається проникнути в галузь (чим він нижче, тим краще), так і підприємствам, що вже всередині неї (чим він вищий, тим краще).

1. Загроза виникнення потенційних конкурентів.

1. Масштаби виробництва. Підприємство, що перший раз з'явилося на ринку, починає свою діяльність зі збуту власної нової продукції у набагато

менших масштабах, аніж його традиційні виробники. Через це їх витрати є вищими, що зумовлює отримання менших прибутків, а деколи і збитків.

2. Іменитий бренд. Покупці набагато більше довіряють продуктам певної відомої їм марки. Новому виробнику варто зробити свою власну продукцію та марку популярною в середовищі споживачів.

3. Фіксовані витрати, які пов'язані із виходом у нову галузь.

4. Витрати на формування нових основних фондів, що потрібні задля створення певного нового продукту.

5. Доступ до каналів збуту. Фірми, що давно перебувають у галузі, можуть певною мірою обмежити доступ до вже існуючих каналів збуту. Відповідно нове підприємство може понести великі витрати задля створення нових таких каналів.

6. Система постачання. Аналогічно, як і в ситуації із каналами збуту.

7. Відсутність необхідного досвіду у виробництві цього виду продукції.

8. Відповідні дії корінних підприємств у галузі. З метою захисту своїх власних інтересів, вони можуть відмовити у питанні продажу патентів. Окрім того, зв'язки в уряді можуть зумовити надання їм значно меншого податкового навантаження та пільг, аніж підприємствам, які є новачками[22].

2. Загроза товарів заміників.

Загроза з боку товарів-замінників виникає при виробництві нових продуктів, які задовольняють ті ж потреби, але створюються ґрунтуючись принципово на нових ідеях. Оцінюючи загрозу заміників, враховується ціна продукту, в порівнянні з традиційними товарами, його характеристики, вартість перемикавання на новий продукт, так як доведеться застосовувати тугішу технологію, міняти обладнання.

3. Влада та сила постачальників.

Дана сила визначається типом ринку функціонування підприємства та постачальників. Постачальники сировини, послуг, ресурсів роблять сильний вплив при укладанні угод на учасників галузі, можуть вибирати клієнтів, з ким працювати, а значить, мають вплив на всю діяльність компанії. Впливові

постачальники можуть знизити прибуток компанії і впливати на конкурентоспроможність продукції, що випускається за рахунок зниження якості, зростання цін.

Сила постачальників визначається за наступними факторами:

1. асортимент та висока якість продукції, яка поставляється, та послуг, які надаються;
2. ймовірність зміни клієнтів;
3. відсутність причин ведення боротьби із постачальниками іншого товару, який реалізований у галузі;
4. обсяг продукції, що закупляється. Великий обсяг подібної продукції зумовлює залежність постачальника від підприємства, яке здійснює такі замовлення;
5. наявність загрози створення з боку постачальника фірм цієї галузі.
4. сила та влада покупця.

Покупець є основним споживачем товару, відповідно задовольняючи свої власні потреби, він може впливати на рівень конкурентоспроможності цієї продукції. Покупці можуть вимагати вищої якості товару та рівня обслуговування, і цим значно впливаючи на рівень цін та посилюючи конкуренцію. Сила покупця проявляється за наступними факторами:

1. Наявність вибору між товарами-субститутами;
2. Покупець може робити закупівлі у доволі великому обсязі;
3. Коли з економічної точки зору для покупця рівнозначним є придбання товарів у різних фірм.

Аналіз згаданих чотирьох груп факторів надає змогу оцінити привабливість галузі та доцільність ведення бізнесу в ній.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється з метою розробки стратегії із нарощування конкурентоспроможності, розробки програм виходу на нові ринки збуту, пошуку контрагентів задля спільної діяльності, і окрім того також інвестиційної діяльності.

Проведення аналізу конкурентоспроможності переслідує цілі виявлення сильних і слабких сторін у діяльності конкурентів, визначення сукупної оцінки сильних і слабких конкурентів, вибору стратегій, що спрямовані або на захист або на атаку. Всі з них можна розділити на аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка за бальною системою, методи оцінки конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, споживчої вартості, теорії ефективної конкуренції, МКОТС, ін.) і графічні (багатокутник конкурентоспроможності, матриця БКГ, матриця Портера, модель «привабливість ринку – переваги в конкуренції» та ін.) [26].

SWOT-аналіз – найпоширеніший метод комплексного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що надає змогу здійснити ряд стратегічних дій, які були б спрямовані на зміцнення та закріплення конкурентних позицій організації. Аналізу підлягають сильні і слабкі сторони організації (позитивні і негативні внутрішні чинники) і можливості і загрози (фактори зовнішнього середовища). Зібрані дані подаються у вигляді таблиці. Потім перевіряється дійсність сильних сторін (потім слабких) і їх вплив на конкурентоспроможність продукції і величину прибутку. Надалі перевіряється справжність можливостей та загроз впливу на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Згідно з результатами проведеного аналізу формується стратегія конкуренції [30].

Висновки до першого розділу

Таким чином, конкурентне середовище - це система конкуруючих між собою підприємств за допомогою різних маркетингових каналів, рекламних стратегій, методів ціноутворення тощо.

Для оцінки економічного середовища у бізнесі важливо зрозуміти, які типи конкурентного середовища існують. Виділяють чотири основних типи конкурентного середовища. До них відносяться :

- чиста конкуренція;
- монополістична конкуренція;
- олігополія;
- монополія.

Більшу частину десятиліття стратегія була діловим модним словом. Найвищі керівники обмірковували стратегічні цілі та місії. Менеджери реалізують стратегію продукту / ринку. Функціональні керівники складають «стратегії" для всього, від НДДКР до постачання сировини та відносин з дистриб'юторами. Просто планування втратило свою актуальність; всі планувальники перетворилися на стратегів.

Все це могло розмити концепцію стратегії, але це також допомогло переключити увагу керівників з технічних аспектів процесу планування на основні питання, що впливають на довгостроковий добробут їх підприємств.

Прямими конкурентами є підприємства, які продають продукцію одного типу. Непрямими конкурентами є підприємства, які все ще конкурують, хоча продають іншу послугу чи товар.

У наші дні можна припустити, що майже кожне робоче середовище є конкурентним. Основне джерело конкуренції може варіюватися в залежності від однієї сфери роботи, але існує конкуренція з боку інших місцевих або регіональних фірм, фірм, що не входять до штату, та компаній, розташованих по всьому світу. Конкуренція може виникнути, здавалося б, з нізвідки, з появою нових продуктів, які замінюють наявні продукти більш бажаними

продуктами або продуктами, що забезпечують однакові переваги при значно менших витратах.

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

«A.Wood» – це меблева фабрика, що була заснована як приватне комерційне підприємство в м. Кременець Тернопільської області в 2003 р. Засновником фабрики є Гой А.І. Підприємство займається випуском різноманітного асортименту меблів з натуральної деревини, меблевої фурнітури, сходових композицій, що користуються попитом серед клієнтів по всій території України.

Основними цілями та задачами «A.WOOD» є:

1. Забезпечення виробництва високої якості меблів з натуральної висококласної деревини, впровадження у виробництво нових досягнень науки і техніки, механізації і автоматизації столярних операцій, дотримання встановленої технології та ін.

2. Забезпечення мінімальних (наскільки це можливо) термінів виробництва меблів.

3. Розширення підприємства та його сфер діяльності.

4. Забезпечення ефективності столярного виробництва, росту продуктивності праці працівників та підвищення професійної майстерності працівників.

Основними напрямками діяльності підприємства є :

-виробництво меблів для дому та офісу із натуральної висококласної сировини;

-виробництво сходових комплексів та дверей;

-власне виробництво меблевої фурнітури;

-оптова та роздрібна торгівля меблями, деревиною, меблевою фурнітурою та іншими дерев'яними виробами ;

-надання в оренду різних видів столярних машин та устаткування, вантажних автомобілів.

У підприємства «A.WOOD» є виробничі корпуси, які задовольняють умови столярного процесу. Продукція даного підприємства в основному збувається на території Тернопільської обл., тому ринок можна охарактеризувати як регіональний.

Основними покупцями продукції та робіт підприємства є індивідуальні покупці, фізичні та юридичні особи, також різні за розмірами організації, розташовані в Україні. Багато з цих організацій є постійними клієнтами підприємства. В даний час робота «A.WOOD» орієнтована на виділені споживчі сегменти - це замовники - юридичні та фізичні особи.

Компанія підтримує і розширює встановлені зв'язки з основними постачальниками матеріалів, з метою виявлення нових столярних матеріалів. Використовує нові розробки в галузі будівництва, виробляє навчання і перепідготовку персоналу.

Майно підприємства складається з основних фондів та оборотних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в балансі підприємства. На основі даних офіційних фінансових звітів підприємства автором було проаналізовано головні показники звіту про фінансові результати «A.Wood» (табл. 2.1).

Розглянемо динаміку основних фінансових показників підприємства протягом 2017-2019 рр. на табл. 2.1 .

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових показників ПП «А.Wood»

Показники	Роки			Відхилення 2019/2017	
	2017	2018	2019	грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід	5377253	6791536	7777843	+2400590	+44,64
Собівартість реалізованої продукції	5198099	6364050	6596957	+1398858	+26,91
Валовий прибуток	179154	427486	1180886	+1001732	+559,15
Інші операційні доходи	299855	43292	713311	+413456	+137,88
Адміністративні витрати	361655	817456	1014143	+652758	+180,42
Витрати на збут	227014	180418	188026	-38988	-82,83
Інші операційні витрати	102962	130672	190374	+87412	+84,9
Фінансові результати від операційної діяльності	-212622	-657768	501654	+714276	+135,94
Інші фінансові доходи	35170	154474	91419	+56249	+159,94
Інші доходи	8097	1309	2579	-5518	-31,85
Фінансові витрати	34802	107204	74048	+39246	+112,77

Джерело :розраховано автором на основі звітності ПП «А.Wood»

Таким чином, у 2019 р., порівняно з 2018 р., на підприємстві відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 44,64%. Окрім того, протягом 2017-2019 рр. відбулося зростання собівартості наданих послуг на 26,91%. Також важливо зазначити, що протягом 2017-2019 рр. діяльність «А.Wood» була прибутковою : чистий прибуток склав - 5377253 тис. грн. у 2017 р. та 405357 тис. грн. у 2019 р.

Важливо зазначити, що зростання загального доходу «А.Wood» за період 2017-2019 рр. відбулось за рахунок зростання чистої виручки підприємства на 44,96% та інших операційних доходів на 84,9%.

Структура загальних доходів підприємства зображена на рис. 2.1.

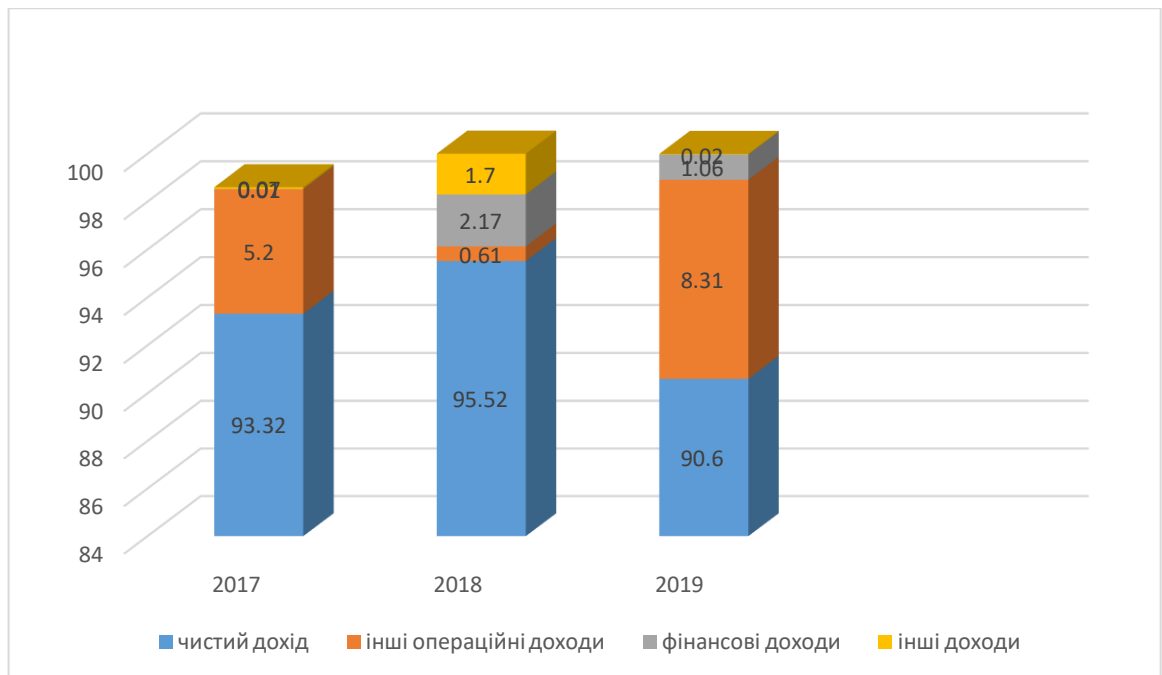


Рисунок 2.1.– Структура загальних доходів ПП «А.Wood» за 2017-2019 рр.

Джерело : розроблено автором

Як бачимо із рис.2.1 у структурі загальних доходів ПП «А.Wood» найбільшу частину займає чистий дохід підприємства (90,6% у 2019 р.), показник якого, однак, знизився порівняно із 2018 р., коли він становив 95,5%. Варто звернути увагу на різке зростання рівня операційних доходів у 2019 р. порівняно із 2018 р. Це значною мірою пояснюється зростанням обсягів реалізації продукції.

На рис. 2.2 розглянемо структуру загальних витрат ПП «А.Wood»

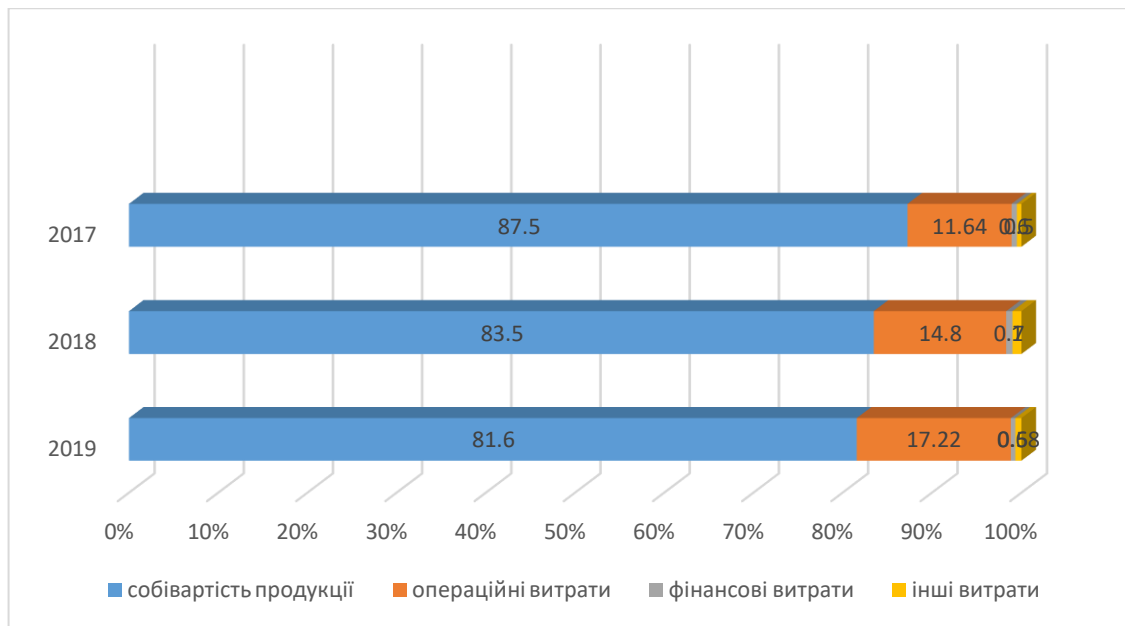


Рисунок 2.2 – Структура загальних витрат ПП «А.Wood» протягом 2017-2019 рр.

Джерело : розроблено автором

У структурі загальних витрат ПП «А.Wood» найбільшу частину займає собівартість реалізованої продукції підприємства (81,6%) у 2019 р.; показник собівартості реалізованої продукції та послуг підприємства незначно знизився порівняно із попереднім 2018 р., але варто зазначити, що підвищився відсоток операційних витрат. Це відбулось більшою мірою за рахунок обслуговування функціонування столярного обладнання, а також збільшення витрат на оплату комунальних платежів.

Таким чином, у 2019 р. (аналізуючи період за 2017-2019 рр.), на фабриці «А.Wood» відбулось підвищення чистого доходу від реалізації продукції 44,64%. Окрім того, протягом заданого періоду відбулось підвищення собівартості послуг, що надаються, на 26,91%. Це, відповідно, здійснило вплив на підвищення валового прибутку підприємства на 559,15%. Таким чином, можна зробити висновок, що за період 2017-2019 рр. фабрика була прибутковою.

Перш, ніж перейти до характеристики зовнішнього середовища ПП «А.Wood», варто охарактеризувати меблевий ринок України, на якому підприємство веде свою діяльність.

Україна розташована в центрі Європи. 15,9% території країни зайняті лісами. Окрім того, наша держава володіє кваліфікованими трудовими ресурсами. Все це передумови для того, щоб поступово ставати європейським центром меблярства.

Кількість підприємств

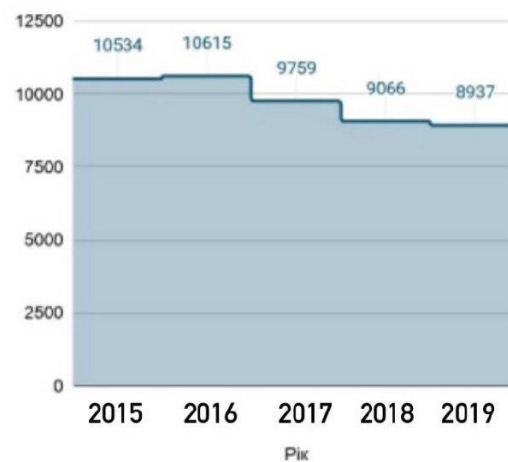


Рисунок 2.3 -Динаміка кількості меблевих підприємств в Україні протягом 2015-2019 рр.

Джерело : [13]

Деревообробка та особливо меблева промисловість - це галузі лісового господарства, де створюється основна додана вартість та робочі місця. цей сектор вважається глобально конкурентоспроможним.

За період 2015-2019 рр. приріст товарообороту в грн. для меблевої промисловості становив в середньому 21,5% на рік (за офіційними звітами) [13].

Оборот, млн.грн.

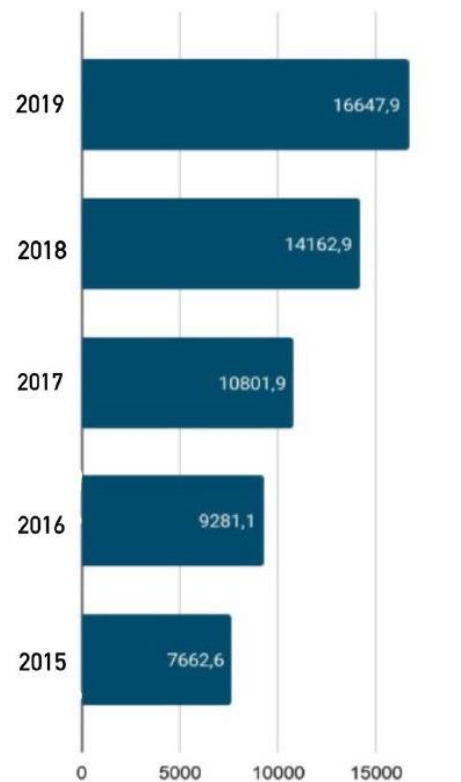


Рисунок 2.4 - Динаміка товарообороту в меблевому секторі України протягом 2015-2019 рр. (млн.грн)

Джерело : [13]

Українська меблева промисловість - одна з пріоритетних галузей економіки зі значним експортним потенціалом. Обсяг експорту меблів зростає на 14% в рік. У 2019 він склав 674,3 млн доларів. 80% експорту припадає на країни ЄС.

Згідно із прогнозами Euromonitor International, обсяг ринку домашніх меблів в Україні в 2023 році складе 1056 млн дол. США[13].

Зовнішнє середовище підприємства «А.Wood» - це фактори, які впливають на ефективність роботи компанії і включають в себе:

- 1) Замовники(споживачі) : фізичні, юридичні особи
- 2) Партнери і постачальники: Zennaro Legnami s.r.l.(Італія), ТОВ «СВІДА», «Forest Technology», ТОВ «Українські лісопильні», «Древосвіт», «Пан Диван», «Фабрика Нова», «Три Дивани», «Сфера Меблі», «Люкс-Меблі».

3) Конкуренти: меблеві фабрики «Лісма», «FRANKOFF», «Lex», «Тернопільська меблева фабрика».

Аналіз середовища є вагомим компонентом для формування стратегії підприємства. Одночасно це складний та системний аналіз, в рамках якого необхідно врахувати усі процеси, що відбуваються в середовищі, дати їм оцінку та встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами підприємства, можливостями та загрозами [11 с.311].

Макросередовище – це перелік певних факторів, які функціонують за власними законами та є однаковими для кожного підприємства на певному ринку чи його сегменті, однак мають різний вплив на кожне з них.

Мікросередовище ж – це набір чинників, що безпосередньо стосуються власне підприємства. Мікросередовище виробничого підприємства становлять споживачі, постачальники, конкуренти та посередники. Це саме ті групи, що є безпосереднім оточенням підприємства, тому ці фактори вимагають постійного детального аналізу та прогнозування. Їх характеризують як відносно контрольовані. Проведення аналізу суб'єктів мікросередовища підприємства дає можливість здійснювати на них відповідний вплив, за рахунок регулювання відносин з кожною із груп.

Першою групою суб'єктів мікросередовища виробничого підприємства є постачальники. Це фізичні та юридичні особи, що здійснюють забезпечення підприємства різними видами ресурсів, сировиною, складовими запчастинами, обладнанням, матеріалами, готовими виробами, які необхідні для здійснення його господарської діяльності.

Проведемо аналіз мікросередовища підприємства за різними суб'єктними групами, де «-» означає який негативний вплив здійснює цей фактор на підприємство, «+» - позитивний, відповідно (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз мікросередовища фабрики «А. Wood» за суб'єктною групою «Постачальники»

Фактор	Тенденція до змін	Вплив на підприємство
Постачальники сировини	Відсутність стабільності в поставках сировини Географічна залежність розміщення підприємств-постачальників сировини для деревообробної галузі	«+» : укладення угод з новими постачальниками «-» : нестабільність в постачанні несе за собою зростання собівартості продукції
Постачальники матеріалів та технічних ресурсів	Підвищення цін на матеріали «Боротьба» за постачальників серед підприємств готової продукції	«-» : збої у сфері виробництва та збуту «-» : можлива втрата партнерів-постачальників чи закіпвля за завищеними цінами «+» : укладання договорів із новими постачальниками (в т.ч. іноземними)
Постачальники енергоресурсів	Збільшення енергомісткості виробництва у зв'язку із розширенням підприємства Підвищення цін на енергоносії	«-» : зростання кількості компаній-монополістів «-» : економія на енергоресурсах «+» : використання альтернативних джерел енергії «+» заміна старого зношеного устаткування на нове – менш енергомістке

Джерело : розроблено автором

При виборі компаній-постачальників необхідно проаналізувати різні їх характеристики (наприклад, виробничі потужності, якість і ціна ресурсів, репутація компанії, оперативність поставок тощо).

Наступною суб'єктною групою мікросередовища підприємства є споживачі. У випадку із фабрикою «А. Wood» - це переважно фізичні особи, меншою мірою – юридичні особи, які мають можливість та потребу купувати товари підприємства та користуватись його послугами). Саме існування споживачів/покупців є умовою виживання та розвитку фірми, що фактично ототожнює факт її існування.

Споживачі, маючи певні потреби, творять попит на ринку (за відсутності дефіциту товарів та послуг на ринку), на який повинне відповідати підприємство. Це фактично виклики для підприємства та рушійний фактор формування його асортименту.

Для реалізації головної мети підприємства – забезпечення потреб споживача – підприємство повинне детально вивчати свою цільову аудиторію, її потреби та тенденцію на ринку.

Проведемо аналіз мікросередовища фабрики «A.Wood» за суб'єктною групою «Споживачі» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз мікросередовища ПП «A.Wood» за суб'єктною групою «Споживачі»

Фактор	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
Споживачі - фізичні особи (замовники на індивідуальне виготовлення, покупці готової продукції)	Зміна вимог стосовно якості, функціональності та креативного дизайну продукції Більша довіра до відомих брендів Стереотипна думка про низьку якість вітчизняних виробників меблів	«-» : складність швидко реагувати на запити споживачів «-» : непербачуваність індивідуальних замовлень та необхідність їх швидкого виробництва «-» : складність збуту індивідуальних замовлень, що за певними параметрами не підійшли споживачу «+» : покращення контролю якості за виготовленою продукцією «+» : розширення асортименту «+» : розробку маркетингового плану щодо покращення позицій власних товарів на ринку та укріплення позицій бренду на ринку
Споживачі – юридичні особи (торгового-роздрібні мережі, гуртові мережі тощо)	Зростання кількості вітчизняних виробників меблів на ринку Вихід на український ринок меблів зарубіжних виробників Особливості укладення договорів Зміни в умовах та термінах складування, доставки та реалізації продукції Зміна структури попиту на ринку	«-» : зростає конкуренція між підприємствами-виробниками «-» : складність у прогнозуванні експлуатації меблевих виробів в точках продажу «-» : складність укладання угод та контролю логістичних процесів «+» : постійний аналіз ринку «+» : можливість проводити рекламні акції щодо просування власної продукції у великих мережах

Джерело : розроблено автором

Кінцевими споживачами фабрики «A.Wood» є доросле платоспроможне населення із середнім та високим рівнем доходів. Їх головною потребою є

висока якість продукції, стильний дизайн, простота та надійність виробів в експлуатації.

Аналіз макросередовища підприємства є ключем до виявлення можливостей та загроз підприємства, що є передумовою для проведення аналізу мікросередовища та визначення найбільш оптимальної стратегії розвитку підприємства в подальшому.

Наступним кроком є проведення аналізу мікросередовища підприємства за суб'єктною групою «Конкуренти» (табл. 2.4).

Основними конкурентами підприємства є : меблеві фабрики «Лісма», «Frankoff» та ТОВ «Тернопільська меблева фабрика».

Таблиця 2.4 - Аналіз мікросередовища ПП «А.Wood» за суб'єктною групою «Конкуренти»

Фактор	Тенденції до змін	Вплив на підприємство
Конкуренти - «Лісма» - «Frankoff» - ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»	Підвищення якості виробів Збільшення асортименту Використання нових технологій виробництва	«-»: зменшення попиту на продукцію підприємства «+»: розширення асортименту «++»: стимулювання нарощування виробництва та збуту товарів «+++»: налаштування маркетингової стратегії

Джерело : розроблено автором

В конкурентному середовищі зростає вага процесу реалізації. Конкуренція стимулює виробників аналізувати ринок, вдосконалювати процес стратегічного планування.

На початку свого існування фабрика «А.Wood» робила ставку на виготовлення меблів із високоякісної деревини, однак в процесі реалізації продукції з'ясувалось, що кращі конкурентні позиції на ринку мають ті підприємства, які максимально задовільняють потреби споживачів із різним рівнем купівельної спроможності. Реакція на потреби ринку стала поштовхом для зміни існуючої стратегії діяльності.

Для більш точного розуміння становища ПП «A.Wood» автором було розраховано показник абсолютної конкурентної сили (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показник абсолютної конкурентної сили ПП «A.Wood»

Фактор	Оцінки (бали) відхилення від максимальної оцінки							
	Лісма		Frankoff		Тернопільська меблева фабрика		<u>A.Wood</u>	
	Бали	Відхилення	Бали	Відхилення	бали	Відхилення	Бали	Відхилення
	5	-4	6	-3	9	0	7	-2
Імідж	4	-3	7	0	7	0	6	-1
Фінансові ресурси	5	-4	8	-1	9	0	8	-1
Інноваційний потенціал	4	-5	7	-2	9	0	7	-2
Технологічний рівень	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Продуктивність праці	6	-2	6	-2	7	-1	8	0
Асортимент продукції	5	-2	7	0	6	-1	7	0
Дослідження і впровадження новинок	4	-3	7	0	6	-1	6	-1
Кваліфікація кадрів	4	-4	6	-2	8	0	7	-1
Обізнаність про стан ринку	5	-2	6	-1	7	0	7	0
Разом	47	-31	66	-12	75	-3	71	-8
Конкурентна сила	X	+28	x	+9	x	X	X	+5
Абсолютна конкурентна сила	X	-31	x	-12	x	-3	X	-8

Джерело : розроблено автором

Відповідно до проведеного аналізу, конкурентні позиції ПП «A.Wood» можна оцінювати як достатньо високі. Серед порівнюваних підприємств фабрика «A.Wood» поступається лише ТОВ «Тернопільська меблева фабрика». Найвищі бали отримали позиції «фінансові ресурси» та «продуктивність

праці», натомість підприємству необхідно працювати над вдосконаленням іміджу та впровадженні технологічних новинок.

За допомогою матриці зовнішнього середовища (табл. 2.6) можна оцінити міру важливості деяких факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Таблиця 2.6 - Матриця профілю зовнішнього середовища ПП «А. Wood»

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

Джерело : розроблено автором

За результатами аналізу матриці зовнішнього середовища підприємства, можна зробити висновок, що найбільшу загрозу для «А. Wood» становлять економічні та політичні фактори. Натомість, значні перспективи надають технологічні та ринкові фактори.

Для того, щоб більш точно розуміти, які саме фактори потребують вдосконалення для покращення рівня конкурентоспроможності, проведемо аналіз конкурентного середовища ПП «А. Wood» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз конкурентного середовища ПП «А. Wood»

№	Підприємство	Асортимент продукції (0-10)	Якість продукції (0-10)	Ціна продукції (0-10)	Збут Продукції (0-10)	Реклама Продукції (0-10)
1	ПП «А. Wood»	7	8	7	6	5
2	ТОВ «Тернопільська меблева фабрика»	9	9	8	8	7
3	ТОВ «Лісма»	6	7	5	7	6
4	ТОВ «Frankoff»	5	6	6	4	4

Джерело : розроблено автором

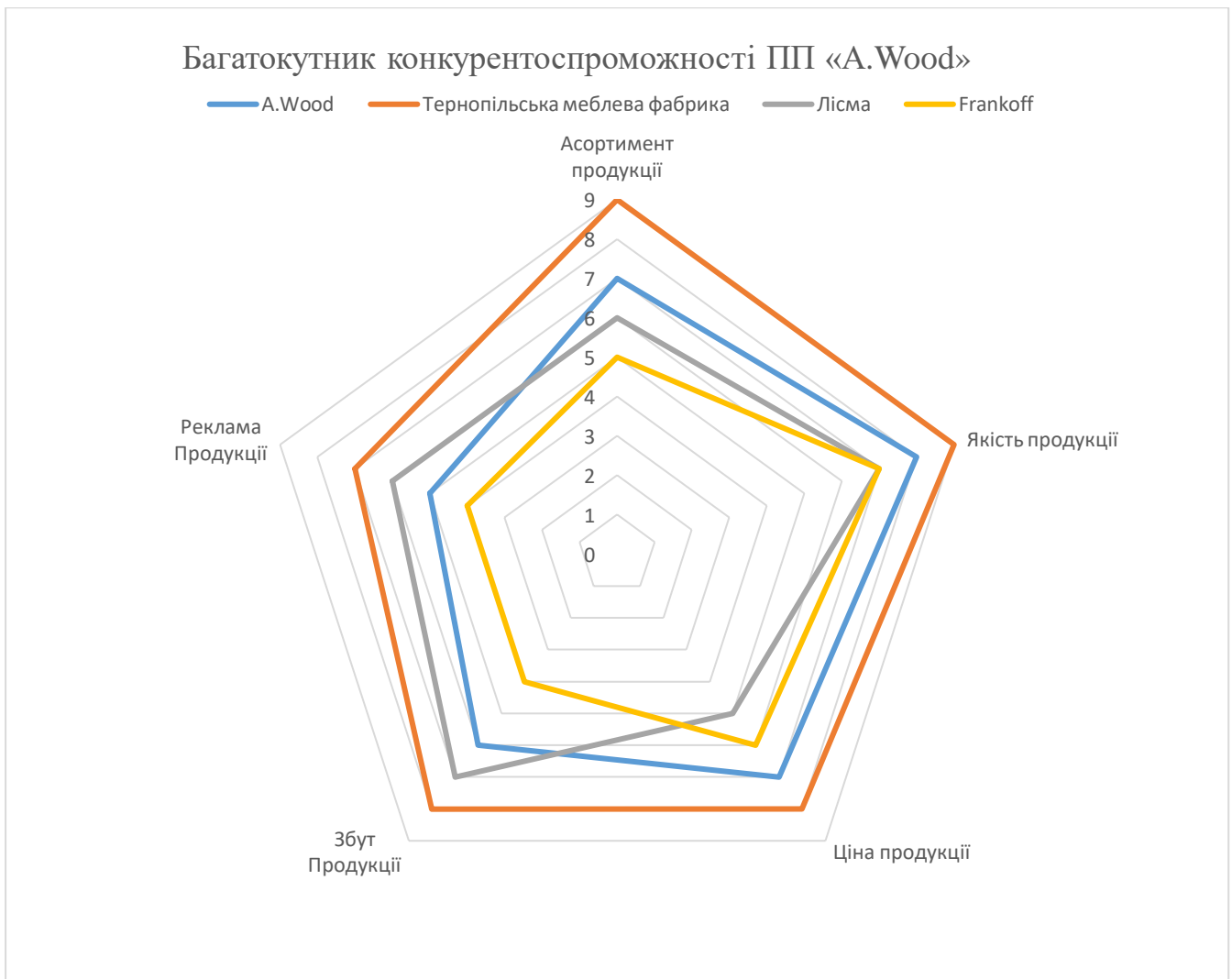


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ПП «А. Wood»
Джерело : розроблено автором

За результатами проведення аналізу ринкової позиції ПП «А. Wood» можна зробити висновок, що основним конкурентом підприємства є ТОВ «Тернопільська меблева фабрика», що випереджає «А. Wood» по всіх параметрах. Для покращення конкурентних позицій ПП «А. Wood» варто брати до уваги досвід компанії-конкурента та аналізувати як покращити власні позиції. Слабкими сторонами підприємства є збут та реклама продукції. Низькі позиції рівня збуту пояснюються недостатнім рівнем регулювання бізнес-процесів всередині самої фірми. Окрім того на підприємстві відсутній власний маркетинговий підрозділ, тому, окрім того, потребує вдосконалення маркетингова стратегія.

Аналіз позицій конкурентоспроможності, таким чином, вказує, на що необхідно зробити акцент при подальшому формуванні стратегії розвитку підприємства.

2.2. Аналіз існуючих стратегій підприємства

Ринок меблів вкрай різномірний за своєю структурою, тому кожен сегмент має свої особливості з точки зору просування продукції. Зростання асортименту пропонованої меблів призвело до того, що споживачі слабо орієнтуються в існуючій пропозиції. Тому слід надавати споживачеві всю інформацію про новинки, пояснити їх переваги, показати позитивний результат.

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

Підприємство робить акцент на таких сильних сторонах продукції :

- використання високоекологічних матеріалів ;
- вироби володіють високою міцністю, що забезпечує значний період їх експлуатації ;
- високий рівень ергономічності продукції ;
- оригінальний та стильний дизайн ;
- матеріали, що є стійкими та надійними у процесі використання.

На даний час корпоративною стратегією фабрики є стратегія стабілізації (обмеженого зростання), внаслідок зниження темпів виробництва та реалізації продукції, спричиненого карантинними заходами з метою запобігання поширенню COVID-19.

Для покращення конкурентних позицій на ринку підприємством було обрано корпоративну стратегію фокусування. В результаті економічної кризи,

спричиненої тими є карантинними заходами, ринок меблів значно змінився, а тому виникла необхідність швидкого реагування на зміни в попиті.

Адміністрацією фабрики було взято курс на диференціацію асортименту з метою захоплення інших цінових сегментів на ринку, а в результаті – збільшення частки фабрики на меблевому ринку України. Таке рішення було прийнято з метою швидшого освоєння цього сегменту ринку за конкурентів. Фабрика намагається запропонувати якомога ширший ціновий діапазон, якомога більшу кількість матеріалів. Основний принцип полягає у тому, що кожен, хто користується послугами фірми, має знайти те, за чим прийшов. Для цього на складах компанії існує необхідний мінімум для того, щоб забезпечити неперервне постачання на прилавки матеріалів, що користуються найбільшим попитом.

Окрім того, працює система індивідуального сервісу. «Золотою жилою» стало включення до сервісного пакету кожного філіалу додаткових послуг: розпилу будь-якої складності та кромкування. Для клієнтів із індивідуальними замовленнями фабрика пропонує надання ряду супутніх послуг :

- виготовлення замовлень за індивідуальними вимірами та стилістичними побажаннями клієнта;
- надання дизайнерських послуг з метою дотримання єдиного стилю;
- доставка меблів та їх індивідуальне встановлення.

Для забезпечення запитів різних цінових сегментів компанія нарощує виробництво меблів не тільки із натуральної деревини, а й із дешевших матеріалів-замінників (ламінований ДСП, ламінований МДФ, шпонований ДСП, масив дошки листяних та хвойних порід). Випуск продукції на ринок супроводжується гарантійними документами, серед яких сертифікат відповідності, посвідчення якості, гігієнічний висновок, товарний ярлик. Ці документи є юридичним засвідченням безпеки виробів для життя та здоров'я споживачів, засвідчують показники якості продукції та основні відомості про нього.

З цією метою на підприємстві виникла необхідність оновлення основних виробничих фондів, тому відбулась закупівля стрічковопилного станка HOLZMANN – HBS6000Profi (Австрія).

Технічні характеристики станка (табл. 2.8) дає можливість підприємству виробляти корпусні меблі з МДФ та ДСП, заощаджуючи енергію, економити матеріали за рахунок зменшення відходів під час розпилення, знизити вірогідність появи браку.

Таблиця 2.8 - Технічні характеристики стрічковопилного станка HOLZMANN-HBS6000Profi

<i>№</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Показники</i>
1.	Система автоматичного відключення	+
2.	Лита конструкція і рух стрічки через підшипники	+
3.	Металева щітка для зняття стружки	+
4.	Станція ЗОР	+
5.	Швидкозажимні професійні ексцентрикові лещата з додатковим упором	+
6.	Можливість роботи на низьких оборотах	+
7.	Опускання пилки регулюється гідравлічним циліндром	+
8.	Економія місця за рахунок поворотного пилкового вузла	+
9.	Біметалічне полотно	+
10.	Колісні упори	+
11.	Додатковий стіл для вертикальної різки	+
12.	Упор для заготівлі	+

Джерело : [33]

Встановлення цього станка дало можливість розробити нові види меблевої продукції, укласти договори із новими постачальниками на замовлення ламінованого та шпонованого ДСП та ламінованого МДФ.

Для того, аби захопити інші цінові сегменти на ринку, у 2020 р. було розширено асортимент продукції підприємства за рахунок виробництва нових моделей корпусних меблів із дешевих матеріалів-замінників натуральної деревини (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Перелік асортименту корпусних меблів із ДСП та МДФ

<i>Категорія</i>	<i>Модель</i>
Ліжко	Ando-n2
Шафа-купе	Uno-11R
Комод	Matro-7
Комод	Liber-11
Офісний стіл	Solo
Кухонний стелаж	Kristel
Кухонний стелаж	Kristel-2R
Навісна полиця	Zendo
Пенал для книжок	Standart-2
Мобільна тумба	Mario
Кутовий стелаж	Omega

Джерело : розроблено автором

Компанія нарощує обсяги виробництва та реалізації не тільки готових меблів, а й матеріалів для виробництва меблів з метою підвищення впізнаваності та збільшення обсягів продажу. «A.Wood» робить ставку на вихід на всеукраїнський ринок як торговець матеріалами для виробництва меблів. Для цього компанія вдало обрала формат продажу – відділи будівельних матеріалів у великих гіпермаркетах. Фабрика намагається запропонувати якомога ширший ціновий діапазон, якомога більшу кількість матеріалів. Основний принцип полягає у тому, що кожен, хто користується послугами фірми, має знайти те, за чим прийшов. Для цього на складах компанії існує необхідний мінімум для того, щоб забезпечити неперервне постачання на прилавки матеріалів, що користуються найбільшим попитом.

Протягом 2020 р. було укладено ряд договорів про поставки меблевої фурнітури із рядом партнерських роздрібних точок (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Партнери з реалізації меблевої фурнітури

<i>Назва</i>	<i>Розташування</i>	<i>Частка від загального постачання</i>
Арс	м.Тернопіль	39%
Сінай	м.Тернопіль	21%
ПП Фінасвіт	м. Тернопіль	17%
ДАСК-ЦЕНТР	м. Львів	12%
ТОВ «Гафеле»	м. Івано-Франківськ	7%
ПП Hanswood	м. Івано-Франківськ	4%

Джерело : розроблено автором

Окрім того, працює система індивідуального сервісу. «Золотою жилою» стало включення до сервісного пакету кожного філіалу додаткових послуг: розпилу будь-якої складності та кромкування.

Таким чином, в результаті обраної стратегії, змінилась структура виробництва ПП «А.Wood» (рис. 2.6).

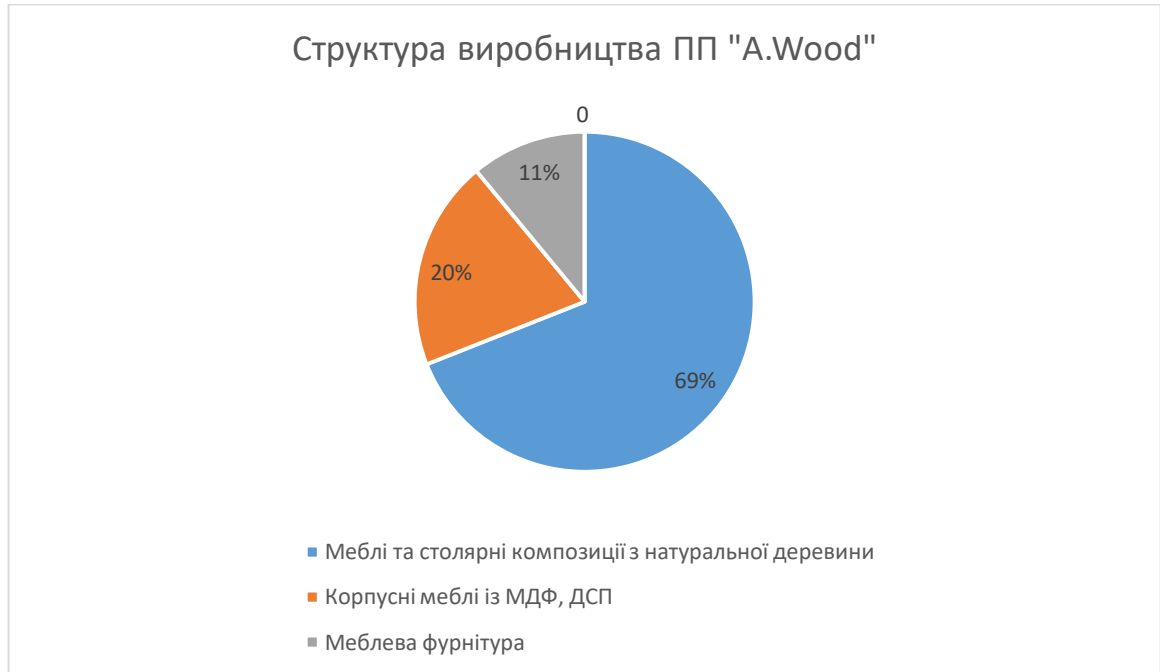


Рисунок 2.6. – Структура виробництва «А.Wood» станом на квітень 2021 р.

Джерело : розроблено автором

Мета діяльності фабрики «А.Wood» в рамках існуючої стратегії полягає у сприянні найбільш повному задоволенню споживчого ринку в товарах даного підприємства; а також більш повному ефективному використанні місцевих сировинних і трудових ресурсів; отриманні прибутку засновниками підприємства і справедливому ставленні до співробітників фірми. Підприємство покликане задовольнити потреби населення області та в більш довгостроковій перспективі країни в достатній кількості якісних меблів.

Окрім того, підприємство робить акцент на розвиток і навчання персоналу, а так само зміцнення своїх позицій на ринку.

Так, зокрема, протягом 2020 р. працівники підприємства тричі відвідували спеціалізовані виставки з метою освоєння нових технологій

роботи, ознайомлення із тенденціями на сучасному ринку меблів та удосконалення навичок роботи із пиломатеріалами. Враховуючи те, що столярне виробництво є потенційно небезпечним для працівників, адміністрацією фабрики було прийнято рішення про організацію страхування життя та здоров'я робітників, які працюють безпосередньо із виробничим устаткуванням.

Варто зазначити, що на підприємстві було створено інжиніринговий відділ. Це дало можливість здійснити економію на масштабах, в результаті закупівлі більш дешевих матеріалів, та збільшити обсяг реалізації продукції приблизно на 15% за один календарний рік.

Такий перелік виробничих, економічних та соціальних заходів дав можливість підприємству утримувати свої позиції в умовах невизначеності, що склались. Ряд функціональних стратегій було прийнято з метою досягнення синергетичного ефекту керування, в результаті чого покращуються конкурентні позиції підприємства.

Протягом періоду діяльності ПП «А.Wood» отримало позитивні відгуки про вироблену на ньому продукцію та потужну репутацію на ринку.

2.3. Виокремлення проблемних аспектів підприємства

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку факторів внутрішнього середовища, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємства (табл. 2.11). Так, оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

Таблиця 2.11 - Перелік сильних і слабких сторін фабрики «А. Wood»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
1	2	3	4	5
Організація управління	1. Відповідність організаційної структури щодо стратегії. 2. Ефективна організаційна структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, 3. Сприяє спеціалізації та інтенсифікації роботи функціональних підрозділів, 4. Дозволяє здійснювати необхідний маневр матеріально-фінансовими ресурсами.	+ + + + +	Низький рівень оптимізації дани між підрозділами підприємства	-
Маркетинг	1. Цінові переваги. 2. Стійка на вітчизняному ринку продукція.	+ + +	Відсутність власного маркетингового відділу	- -
Технологія	1. Поступове введення на підприємство нових технологій. 2. Висока технологія якості виробничої продукції.	+ +	Застарілі технології, обладнання, необхідність оновлення.	- -
Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу та компетентність спеціалістів 2. Якісне виконання своєї роботи.	+ + + ++	Певні проблеми соціально-ментального характеру	-
Фінанси	1. Стабільний дохід від основної діяльності. 2. Інвестиційно приваблива галузь	+ + + +	Висока собівартість продукції з натуральної деревини	- -
Організаційна культура і імідж	1. Поінформованість про підприємства. 2. Імідж підприємства в бізнесколах.	+ + +	-	-

Продовження таблиці 2.11

Планування	1. Ґрунтовне розроблення планів. 2. Висока якість. 3. Стабільний контроль за дотриманням планів.	++ +++ ++	Відсутність довгострокових стратегічних планів, що пов'язане з мінливим середовищем. Нийкий рівень планування залишків на складах	- --
Разом	Сильні сторони	33	Слабкі сторони	8

Джерело : складено автором

Найзначніші сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, хороша стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Першим етапом SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та матриці загроз (табл. 2.13 та 2.13)

Таблиця 2.12 - Матриця можливостей

Фактор	Ймовірність використання			Ступінь впливу		
	Висока	Середня	Низька	Висока	Середня	Низька
Сприятливі можливості						
1. Розвиток цільового ринку		+			+	
2. Зростання попиту на товари підприємства			+		+	
3. Підвищення ступеню прихильності постачальників до співпраці з підприємством	+			+		
4. Розширення мережі постачальників	+			+		
5. Висока доцільність договірної політики	+			+		
6. Розширення асортименту			+			+
7. Зростання темпів розвитку галузей		+			+	
8. Підвищення світових цін на продукцію деревообробної галузі			+	+		

Джерело : розроблено автором

Таблиця 2.13 - Матриця загроз

Фактор	Ймовірність реалізації			Можливі наслідки реалізації		
	Висока	Середня	Низька	Руйнування	Важкий стан	«Легкі удари»
1. Значна мінливість політичного середоюща		+			+	
2. Скорочення чисельності постачальників		+			+	
3. Загострення конкурентної боротьби		+				+
4. Тенденція укрупнення укр. Підприємств деревообробної галузі			+			+
5. Значна географічна залежність ринку		+				+
6. Зростання закупівельних цін на сировину та матеріали		+			+	
7. Зростання кількості підприємств-монополістів			+		+	
8. Нестабільність економічної ситуації в країні		+			+	
9. Зміна ринкової кон'юктури			+			+

Джерело : розроблено автором

Після визначення можливостей і загроз, слабких та сильних сторін підприємства необхідно встановити лінії зв'язків. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT. У ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища як прямої, так і непрямої дії.

Для зовнішнього середовища використовуємо систему балів від 0 до 10, для внутрішнього від 0 до 5. Таке ранжування пов'язане із ступенем впливу середовищ на діяльність підприємств та можливими наслідками для його діяльності.

У табл. 2.14 наведено вихідні дані для переліку стратегічних проблем в діяльності підприємства, який складається на основі матриці SWOT. Такий перелік формується для визначення стратегічних альтернатив розвитку

(табл.2.15) та формулювання мети діяльності підприємства.

Таблиця 2.14 - Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства зможливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
СіМ	1. Ефективна організаційна структура при зростанні кількості постачальників дозволить швидко наростити обсяги виробництва без додаткових витрат.	9
	2. Висока кваліфікація персоналу, договірна політика та позитивний імідж дають можливість до підвищення лояльності постачальників та розширення їх бази.	7
СЛМ	1. Розвиток цільового ринку не приносить користі завідсутності стратегічного бачення майбутнього.	6
	2. Зростання темпів розвитку галузі не компенсує відсутність НДДКР та нововведень.	7
СіЗ	1. Ефективність організаційної структури не може вирішити проблеми пов'язані з загостренням конкурентної боротьби	5
	2. Позиція на ринку та позитивний імідж не компенсують загрози скорочення сировинної бази	6
СЛЗ	1. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку підприємства може тільки посилити негативний ефект від нестабільного економічного і політичного середовища в державі.	8

Джерело : розроблено автором

Таблиця 2.15 - Перелік стратегічних альтернатив розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах (від 1 до 10)
1	2	3
СіМ	Організаційні та кваліфікаційні переваги дозволяють провести об'єднання з постачальником(-ами) сировини для створення власної сировинної бази	8
СЛМ	Проведення оновлень виробничої бази підприємства та використання новітніх розробок, що дозволить збільшити продуктивність і знизити витрати; оптимізація процесів на підприємстві	7
СіЗ	Збільшити мотиваційні фактори для персоналу, що призведе до зміцнення колективу та зростання продуктивності праці, як наслідок значні переваги у конкурентній боротьбі.	7
СЛЗ	Розробка стратегічних планів, які дозволять стабільно працювати незалежно від зовнішньої політично-економічної кризи.	5

Джерело : розроблено автором

Отже, тепер можемо перейти до складання SWOT- матриці (табл. 2.16)

Таблиця 2.16 - Матриця SWOT-аналізу для ПП «А.Wood»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє Середовище	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення частки на ринку - вихід на нові ринки/сегменти ринку - застосування нових технологій - розширення мережі постачальників - підвищення ступеню прихильності постачальників до укладення угод із підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкурентних позицій інших підприємств на ринку - підвищення цін на сировину - нестабільність економічної ситуації в країні - сповільнення темпів розвитку ринку деревообробної галузі
Сильні сторони		
<ul style="list-style-type: none"> - високоякісна продукція - Ефективність організац. структури, відповідність характеру виробництва - гнучкість цінової політики - пристосування асортименту до потреб ринку - Контроль якості продукції - Позитивний імідж на регіональному ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки/сегменти ринку - розширення асортименту за рахунок нових видів продукції із матеріалів-замінників натуральної деревини - запровадження нових технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - покращення якості та асортименту виробів для випередження конкурентів - пристосування асортименту до цінових пріоритетів споживачів - відмова від посередників на користь ефективного розподілу обов'язків власне на персонал підприємства - головний акцент на кінцевого споживача
Слабкі сторони		
<ul style="list-style-type: none"> - нечітке формулювання стратегії - зношення частини обладнання - недостатній рівень організаційної структури - низький рівень оптимізації даних між підрозділами підприємства - низький рівень управління логістичними потоками - недостатній рівень управління залишками на складах 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація виробництва, асортименту та залишків - вихід на нові ринки - виявлення незадоволеного попиту на ринку - автоматизація бухгалтерських та логістичних процесів з метою підвищення продуктивності праці 	<ul style="list-style-type: none"> - покращення маркетингової стратегії, використання нових маркетингових інструментів - перехід на менш затратне виробництво з одночасним збереженням якості

Джерело : розроблено автором

Таким чином, підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновки, що найбільш вразливими місцями підприємства є низький рівень управління персоналом та капіталом, відсутність оптимізації обігу даних між

структурами фірми та низька ефективність логістичних потоків, недостатній рівень управління складами, фізичне та моральне зношення основних фондів, застаріла частина обладнання, низька якість маркетингових стратегій, недостатній рівень реагування на потреби споживачів. На підприємстві немає єдиного відділу маркетингу, тому витрати на стимулювання збуту та рекламні заходи є безсистемними та неперіодичними. Маркетинговою діяльністю із початку створення підприємства займався його засновник, однак із зростанням компанії виникла потреба у більш системній маркетинговій стратегії, чим повинні займатись спеціалісти.

Однак варто зазначити, що фабрика «A.Wood» володіє достатнім рівнем фінансової незалежності, внаслідок чого можна спостерігати підвищення рівня платоспроможності підприємства. Це дає міцне підґрунтя для формування нових стратегій діяльності підприємства, а також їх втілення у життя.

Важливо акцентувати увагу на тому, що можливості та загрози здатні переходити у протилежність, тому невикористаною можливістю підприємства може скористатись конкурент, і в такому випадку вона стає загрозою. Зважаючи на це, підприємству «A.Wood» рекомендується стратегія, що оптимізувала б внутрішні процеси на фірмі. Це відповідно дозволило б з більшою ефективністю використовувати зовнішні можливості та запобігати загрозам.

Висновки до другого розділу

В 2 розділі дипломної роботи було проаналізовано основні фінансово-економічні показники ПП «А.Wood», фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, існуючі стратегії діяльності та визначено слабкі сторони, що потребують вдосконалення.

За результатами аналізу було визначено, що протягом 2017-2019 рр. підприємство вело прибуткову діяльність. Воно займає високі конкурентні позиції на регіональному ринку меблів Тернопільської обл. за рахунок, в першу чергу, виробництва високоякісної продукції.

У 2020 р. керівництву підприємства довелось переглянути існуючі до того стратегії діяльності підприємства внаслідок економічної кризи, що трапилась через поширення COVID-19. Якщо до того на підприємстві переважало виробництво високоякісних меблів з натуральної деревини за індивідуальним замовленням та роздрібний продаж, то в 2020 р. внаслідок падіння купівельної спроможності населення та зниження попиту на дорогі меблі, компанія дещо змінила структура виробництва, асортимент та структуру збуту продукції. Розпочалось виробництво меблів із дешевших матеріалів-замінників натуральної деревини, підприємство уклало ряд договорів із потужними роздрібними маркетами будівельних товарів на продаж фурнітури для меблів.

Серед слабких сторін підприємства було визначено наступні :

- недостатній рівень управління персоналом, капіталом та ресурсами,
- неоптимізоване використання ресурсів та логістичних потоків,
- застаріле обладнання,
- відсутність власного маркетингового підрозділу;
- низький рівень управління бізнес-процесами.

Акцент на подоланні проблемних сторін підприємства робиться на тому, що воно володіє достатнім рівнем фінансової незалежності, а тому має значні можливості для запровадження та реалізації нових більш ефективних стратегій.

3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Рекомендації щодо формування стратегії розвитку організації

Термін «стратегія» вживається практично у всіх сферах життя суспільства. В контексті дипломної роботи доцільно розглянути термін «стратегія підприємства». Існує декілька визначень цього терміну. Наведемо декілька з них:

- це система організаційно-економічних заходів, що формуються з метою досягнення довгострокових цілей певного підприємства;
- основний напрямок розвитку організації, що забезпечує узгодження цілей, можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- обґрунтування найбільш перспективних напрямів діяльності організації, виходячи із оцінювання потенційних можливостей і прогнозування тенденцій зовнішнього середовища;
- регульований план заходів, який визначає пріоритети розв'язання проблем та ресурси досягнення головної цілі [25 с.8-11].

Без стратегії у організації немає продуманого плану дій, немає путівника в світі бізнесу, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Добре передбачене стратегічне ведення готує організацію до майбутнього, встановлює довгостроковий напрямок розвитку і визначає намір організації зайняти конкретні ділові позиції. Чим краще продумана стратегія і чим більш вміло вона виконана, тим більше у компанії шансів на сильну позицію.

В рамках стратегічного контексту діяльність підприємства варто розглядати за двома напрямками :

- поточна операційна діяльність, що спрямовується на поточну прибутковість;

- стратегічна діяльність, що спрямовується на майбутню прибутковість [25 с.22].

Стратегія організації, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється, обстановка постійно змінюється, будь то важливе відкриття у сфері технологій, успішне просування конкурентом на ринок нового товару, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців в тій чи іншій сфері і т. д.

Так як ПП «А.Wood» можна назвати вузькопрофільним (оскільки можна стверджувати, що займається виготовленням однотипної продукції), то ієрархію стратегій підприємства зобразимо на рис. 3.1 :

Ієрархія стратегій на однобізнесовому підприємстві



Рисунок 3.1 - Ієрархія стратегій на однобізнесовому підприємстві

Джерело : [25 с.13]

Корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства (зростання/стабілізації/скорочення) та займає найвищий рівень в рамках ієрархії.

Функціональна стратегія розробляється окремо для кожного функціонального напрямку діяльності (виробництва/маркетингу/управління

персоналом/управління бізнес-процесами тощо). Саме ефективне формулювання та реалізація функціональних стратегій значно впливає на формування корпоративної стратегії.

Операційні стратегії – вузькоспеціалізовані стратегії, сформульовані конкретно для структурних підрозділів організації, які не є самостійними одиницями підприємства (для цехів, відділів, бригад і т.п.). Такі стратегії займають найнижчий рівень в ієрархії.

Варто зазначити, що усі стратегії пов'язані між собою, і кожен вищий рівень утворює стратегічне середовище для нижчого та обмежує його в чомусь [25 с.13-14].

Таким чином, можна стверджувати, що стратегії нижчих та вищих рангів між собою взаємопов'язані, а тому недосконалість функціональної чи операційної стратегії може потягнути за собою деструктивні процеси у реалізації всієї корпоративної стратегії та, відповідно, знизити конкурентні позиції підприємства.

Розглянемо зв'язок стратегій та відповідних їм процесів за допомогою рис. 3.2

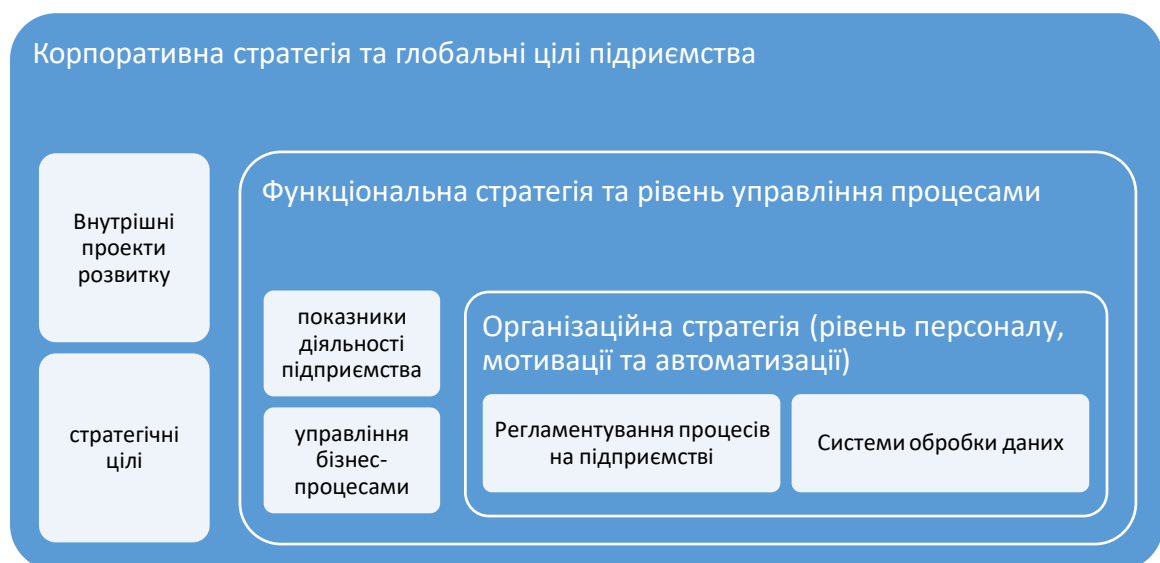


Рисунок 3.2 - Взаємозалежність стратегій та складових процесів

Джерело : [25 с.15]

Однозначно спільною рисою усіх складових процесів стратегії підприємства є те, що вони повинні виконувати задачі планування, обліку, стратегічного контролю та управління.

Корпоративна стратегія підприємства формулюється за допомогою чітко поставлених цілей організації.

Ціллю підприємства є оптимізація процесів таким чином, щоб максимально підвищити та автоматизувати продуктивність праці

Це дасть змогу зменшити витрати часу, людських та фінансових ресурсів на виконання основних процесів підприємства та зосередити ці ресурси на покращення продукції, розширення асортименту, виходу на нові сегменти ринку, що дозволить покращити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що слабкою стороною діяльності підприємства є низький рівень управління бізнес-процесами, що призводить до зниження продуктивності праці, а в результаті – погіршення конкурентних позицій організації на ринку.

Виходячи із цього, автором було розроблено рекомендації щодо вдосконалення функціональної стратегії підприємства для посилення корпоративної стратегії, а саме було визначено курс на оптимізацію та автоматизацію основних бізнес-процесів з метою підвищення рівня продуктивності праці, раціоналізації та трансформації використання ресурсів компанії.

Для реалізації цієї стратегії автором було запропоновано запровадження BPM-системи на підприємстві.

Оптимізація бізнес-процесів організації в результаті приводить до підвищення результатів її діяльності. В сучасних умовах масової цифровізації усіх сфер суспільного життя неможливо уявити цей процес без інноваційних способів управління. Тому спеціалізовані інформаційні системи є інструментом для покращення контролю та управління бізнес-процесами підприємства[18 с.80-85].

Управління бізнес-процесами – це такий спосіб управління підприємством, за якої його діяльність розглядається як перелік взаємозалежних процесів, направлених на створення цільового результату, який має певну цінність для споживача, задовільняє його потреби та приносить дохід підприємству загалом. Основною відмінністю такого виду управління від інших способів є те, що результат оцінюється не лише за якістю виконаних окремих функцій кожним підрозділом підприємства, а за загальним результатом, отриманим в результаті виконання усіх функцій, тобто по всьому ланцюгу створення цінності[32].

Інформаційна-система являє собою скоординований комплекс організаційно-технічних дій, технологій та ресурсів, що в сукупності створення для ефективного функціонування інфопроесів [18 с.84].

Саме від рівня автоматизації управління бізнес-процесами залежить здатність організації якомога краще оптимізувати значні об'єми інформації та ресурсів, є запорукою ефективної господарської діяльності підприємства[14 с. 74-77.].

Існують різні види інформаційних систем для підприємств. Для ПП «А. Wood», на думку автора, найоптимальнішим видом є BPM-системи.

BPM-система (businessprocess management) – концепція процесного управління організацією, в рамках якої бізнес-процеси розглядаються як особливі ресурси підприємств, які мають потребу в безперервній адаптації до змін. Система передбачає особливе моделювання бізнес-процесів, використання спеціального програмного забезпечення, динамічної перебудови моделей бізнес-процесів силами персоналу та за допомогою використання програмних систем [32].

Основними перевагами BPM є :

- покращення управління бізнес-процесами в масштабах компанії. Завдяки цьому діяльність всіх працівників та підрозділів стає більш прозорою, впорядкованою, легко піддається оцінці та контролю;

- збільшується продуктивність праці робітників. Система забезпечує персонал підприємства готовими, добре продуманими інструкціями на кожному кроці їх робочого процесу. Це має позитивний вплив на швидкість виконання певних завдань, дотримання термінів, зводить до мінімуму непродуктивну діяльність;

- зменшуються витрати часу на виконання працівниками деяких видів завдань. Деякі види завдань система закриває самостійно, таким чином підвищується точність та швидкість виконання завдань;

- технологія наділена інструментами, що дозволяють проводити аналіз терміну та результатів виконання процесів, навантаженості працівників ефективності їх роботи. Такого виду моніторинг дозволяє знаходити проблемні місця процесів та оперативно їх викоринювати [32].

Однак існує негативна сторона впровадження такої системи на підприємстві, а саме – негативний вплив на ініціативність працівників.

3.2. Заходи щодо реалізації обраної стратегії

Таким чином, для ПП «А.Wood» було рекомендовано запровадження BPM-системи з метою автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Для підприємства було рекомендовано BPM-систему марки ELMA 365.

При її виборі основну увагу було зосереджено саме на перевагах такого типу системи для меблевої фабрики [33]:

- створення корпоративних додатків з меншою кількістю корпоративних кодів;
- швидка інтеграція з існуючими на підприємстві IT-системами;
- єдина платформа для автоматизації продажів та клієнтського сервісу;
- автоматизація процесів B2B продажів;
- продажі та підтримка клієнтів та партнерів в месенджерах;
- гнучке підлаштування до особливостей ведення бізнес-процесів компанії за рахунок використання технології Low-code;

- постійна сервісна підтримка програмістів;
- відносно невисока вартість програмного забезпечення[33].

В табл. 3.1 перераховано календарний план виконання проекту. Така таблиця дозволяє скласти точне уявлення про те, як між собою пов'язані види робіт, виконавці та терміни, необхідні на виконання цих робіт.

Таблиця 3.1 - Календарний план проекту

Код роботи	Назва задачі	Термін виконання
A	Проект "Впроваджен ВРМ-системи"	126 днів
A0	Початок проекту	0 днів
A1	Початкові етапи проекту	11 днів
A1.1	Анліз і дослідження підприємства, визначення його потреб і проблем	10 днів
A1.2	Заклучення контракту на субпідрядні роботи	1 день
A2	Планування і підготовка проекту	27 днів
A2.1	Підготовка і узгодження прорами бізнес-процесів, узгоджений протокол по складу команди	14 днів
A2.2.	Підготовка і узгодження проектних рішень	6 днів
A2.3.	Визначення кількості необхідного ТЗ і ПЗ	7 днів
A3	Виконання та контроль проекту	31 днів
A3.1	Підготовка опитувальників , узгоджений детальний графік інтерв'ю	4 днів
A3.2	Проведено інтерв'ю	2 днів
A3.3	Узгоджені протоколи та рішення	4 днів
A3.4	Підготовка драфти проектних рішень	5 днів
A3.5	Підготовка моделі процесів проектної розробки	7 днів
A3.6.	Проведено проміжкове узгодження –прзентація ПР	2 дні
A3.7.	Доопрацювання проектних рішення по недолікам	7 днів
A3.8.	Узгодження проектних рішень	14 днів
A3.9.	Визначені детальні вимоги для розгортання	7 днів
A3.10.	Запровадження розгорнутої ВРМ-системи	14 днів
A3.11.	Виконання налаштування бізнес-процесів. Виконання додаткової розробки. Проведення тестування и доробки функціональності за результати тестування	14 днів
A3.12.	Підготовка інструкції для користувачів. Проведення установлення і налаштування системи робочих місць кінцевих користувачів	5 днів
A3.13.	Видання наказу на ролі та навчання роботі в межах функціональності. Проведення навчання кінцевих користувачів Видання наказу про проведення виробничої експлуатації	7 днів
A4	Завершення проекту	17 днів
A4.1	Проведення промислова експлуатація готової ВРМ-системи	17 днів

Джерело : розроблено автором

Наступним кроком реалізації проекту є проектування своєрідної ієрархії процесів. На рис. 3.3 автором було зображено основні роботи, необхідні для впровадження системи.

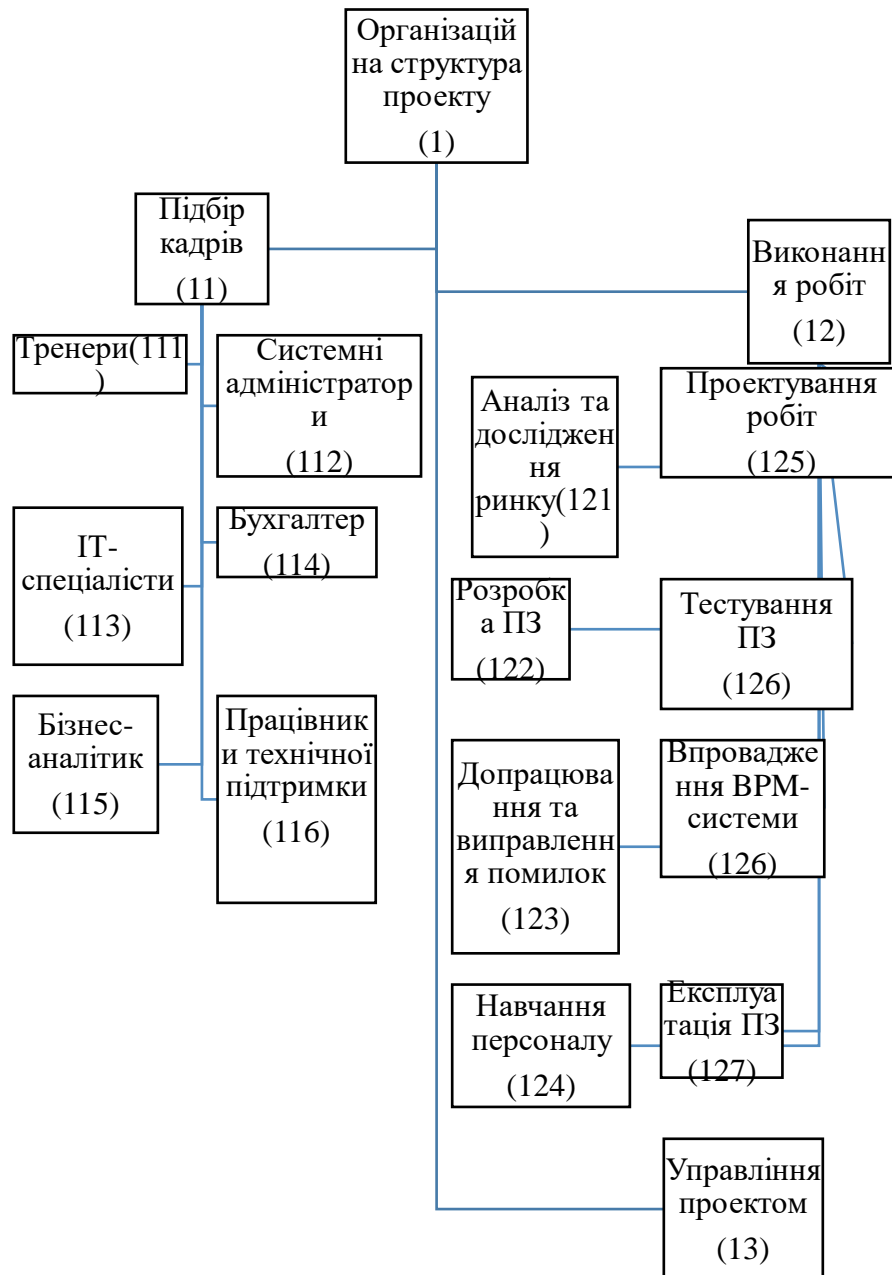


Рисунок 3.3 – Структура робіт WBS

Джерело : розроблено автором

Наступним етапом є підрахунок необхідної кількості спеціалістів, що братимуть участь у розробці проекту. Схему учасників зобразимо на рис. 3.4 .

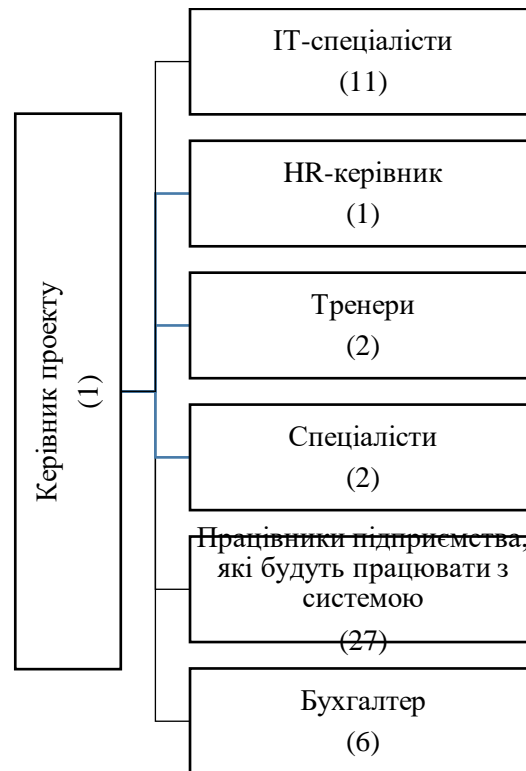


Рисунок 3.4 – Організаційна структура виконавцівOBS

Джерело : розроблено автором

Для впровадження на підприємстві інформаційної технології ВРМавтором було визначено, що учасники проекту повинні володіти наступними характеристиками :

- Керівники проекту повинні являти собою робітників із високою кваліфікацією та значним досвідом роботи. Основним завданням керівника є проведення контролю за виконанням необхідних робіт та гарантування системного функціонування цілого проекту.

- Головним бухгалтером проекту є головний бухгалтер ПП «А.Wood». Основною його перевагою є значний досвід роботи на цьому підприємстві. Його завданням є фінансовий контроль за витратами, які буде нести підприємство за час впровадження проекту.

- Головним підрядником буде консалтингова організація, завданням якої є ведення ІТ-робіт, консультація та забезпечення впровадження інформаційної системи на підприємстві та розробка спеціального ПЗ. Виконавчий директор-

контролює правильність складання наказів та заключення актів, а також головний за їх підписання.

- З метою проведення аналізу тенденцій ринку до проекту планується залучити спеціального бізнес-аналітика.

- Навчання робітників працювати із системою – основне завдання керівників підрозділів підприємства.

- Оскільки інформаційні системи потребують постійного технічного моніторингу, до проекту рекомендується залучити технічних адміністраторів.

- Так як система є абсолютно новою для підприємства, то для надання консультацій по роботі із новим ПЗ, буде залучено спеціальних тренерів.

- Відповідно, що головним завданням HR-відділу є підбір.

Розміри заробітної плати представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. - Оплата праці кожного працівника

Працівник	Ставка для оплати праці, грн/год	Необхідна кількість
Керівник проекту	250	1
Бухгалтер	80	1
Працівник консалтингової фірми	120	1
HR	100	1
Тренери	110	2
Бізнес-аналітик	150	1
Працівники технічної підтримки	150	3
Системні адміністратори	90	3

Джерело : розроблено автором

Варто зосередити увагу на тому, що в рамках проекту підприємство не займатиметься розробкою власного програмного забезпечення, а придбає готове. Тому на розробку не потрібно додаткових коштів. Єдиними витратами, що стосуються самого ПЗ є оплата роботи ІТ-спеціалістів, що займаються підтримкою безперервного його функціонування.

На впровадження інформаційної системи плануються витрати обсягом 1 млн. грн.

Наступним кроком розрахуємо витрати, необхідні на кожен етап реалізації проекту на ПП «А. Wood» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Загальні витрати на ресурси

Назва задачі	Загальні витрати, грн	Фактичні, грн.	Залишкові, грн.
Проект "Впровадження ВРМ-системи"	1 114 243	592 082	522 160
Початкові етапи проекту	39 601	39 601	0,00
Аналіз і дослідження підприємства, визначення його потреб і проблем	35 601	35 601,54	0,00
Заклучення контракту на субпідрядні роботи	4 000	4 000	0,00
Планування і підготовка проекту	178 960	178 960	0,00
Підготовка і узгодження діаграми бізнес-процесів, узгоджений протокол по складу команди	81 840	81 840	0,00
Підготовка і узгодження проектних рішень	35 520	35 520	0,00
Визначення кількості необхідного ТЗ і ПЗ	61 600	61 600	0,00
Виконання та контроль проекту	671 280	373 520	297 760
Підготовка опитувальників , узгоджений детальний графік інтерв'ю	16 000	16 000	0,00
Проведено інтерв'ю	11 360	11 360	0,00
Узгоджені протоколи та рішення	7 840	7 840	0,00
Підготовка драфти проектних рішень	38 400	38 400	0,00
Підготовка моделі процесів проектної розробки	53 760	53 760	0,00
Проведено проміжкове узгодження – презентація ПР	8 320	8 320	0,00
Доопрацювання проектних рішень по недолікам	53 760	53 760	0,00
Узгодження проектних рішень	56 000	56 000	0,00
Визначені детальні вимоги для розгортання	66 640	66 640	0,00
Запровадження розгорнутої ВРМ-системи	107 520	61 440	46 080
Виконання налаштування бізнес-процесів. Виконання додаткової розробки. Проведення тестування и доробки функціональності за результатами тестування	122 080	0,00	122 080
Підготовка інструкції для користувачів. Проведення установлення і налаштування системи робочих місць кінцевих користувачів	76 400	0,00	76 400
Видання наказу на ролі та навчання роботі в межах функціональності. Проведення навчання кінцевих користувачів Видання наказу про проведення виробничої експлуатації	53 200	0,00	53 200
Завершення проекту	224 400	0,00	224 400
Проведення промислової експлуатації готової ВРМ-системи	224 400	0,00	224 400

Джерело : розроблено автором

Розрахуємо ефективний фонд робочого часу працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Ефективний фонд робочого часу

№ п/ч		Значення показників	
		Звіт за 2020	План на 2021
1	2	3	4
1	Кількість календарних днів	365	365
2	Вихідні і святкові дні	110	111
3	Номінальний фонд робочого часу, днів (1-2)	255	254
4	Невиходи на роботу, днів	42	43
	з них:		
	Відпустки	24	24
	Лікарняні	8	7
	невиходи, що дозволяються законом	5	4
	невиходи з дозволу адміністрації	5	4
	цілодобові простої	0	3
	Страйки	0	0
5	Явочний робочий час, днів	213	211
6	Середня тривалість робочої зміни, годин	8	8
7	Внутрішньозмінні втрати робочого часу та простої, годин	0,2	0,22
8	Ефективний фонд робочого часу на рік, год. $[5 * (6 - 7)]$	1661,4	1641,58

Джерело : розроблено автором

Наступним кроком варто оцінити ризики проекту.

Варто зазначити, що ризик практично ніколи не мають статичного характеру. Найчастіше вони можуть змінюватись залежно від етапу виконання проекту.

Саме тому важливо звернути увагу на необхідність проведення ризик менеджменту протягом реалізації проекту, аби мінімізувати можливість їх виникнення та вплив на процес проекту.

Автором було визначено види ризиків, з якими може стикнутись підприємство під час реалізації проекту. Серед них :

1) Організаційні:

- нерозуміння чи невиконання запропонованої стратегії;

- низький рівень підтримки керівництва;
- невідповідність організаційної структури;
- неправильно розрахована тривалість проекту;

2) Операційні:

- неадекватний фінансовий менеджмент;
- небажання персоналу навчатись;
- дефіцит персоналу, який буде навчати працівників підприємства;
- неефективний консультаційний сервіс;
- нестабільність консультаційного сервісу.

3) Технологічні:

- технічна складність;
- недостатня виробнича потужність залученої системи;
- запуск в експлуатацію системи з непоміченими помилками;
- невірно розрахована віддача від проекту.

4) Людські:

- низька залученість ключових користувачів;
- неефективний менеджмент проектної групи.

Варто пам'ятати також про так званих «чорних лебедів», появу та наслідки яких спрогнозувати складно. Тому рівень аналізу реалізації проекту та реагування на виклики з боку керівників повинен бути високим.

Одне з основних завдань аналізу ризиків — визначення факторів ризику, етапи й роботи, при виконанні яких він виникає, установлення потенційних областей ризиків, з наступною ідентифікацією конкретних ризиків проекту.

З метою оцінки ризиків автором було складено шкалу розподілу ймовірності ризику (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Трирівневий розподіл ймовірності ризику

Інтервал ймовірностей	Значення ймовірності	Вербальне формулювання	Числова оцінка
1-33%	17%	Низька	1
34-67%	50%	Середня	2
68-99%	84%	Висока	3

Джерело : розроблено автором

Розрахуємо сценарії розвитку подій щодо впливу ризикових ситуацій на реалізацію проекту на ПП «А.Wood» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Сценарії розвитку подій

Сценарій	Імовірність	Прибуток
Песимістичний	0,25	789000
Нормальний	0,4	896000
Оптимістичний	0,35	980567

Джерело : розроблено автором

Розрахуємо коефіцієнт варіації ($var(x)$) наступним чином :

$$M(x) = 789000 * 0,25 + 896000 * 0,4 + 980567 * 0,35 = 898848,45$$

$$D(x) = (789000 - 898848,45)^2 * 0,25 + (896000 - 898848,45)^2 * 0,4 + (1200000 - 898848,45)^2 * 0,35 = 34762205582$$

$$\sigma(x) = \sqrt{34762205582} = 186446,25$$

$$var(x) = \frac{186446,25}{898848,45} = 0,21$$

Чим нижче коефіцієнт варіації тим краще, це свідчить про те, що прогноз очікуваної вигоди досить позитивний, що, відповідно, бачимо на ПП «А.Wood».

Автором було складено реєстр ризиків для реалізації проекту, на основі якого можна оцінити ознаки ризиків, їх пріоритетність щодо негайності реагування, відповідальних за їх врегулювання тощо (табл. 3.7 , додаток 1).

3.3. Оцінка ефективності розробленої стратегії

Для того, щоб економічно обґрунтувати впровадження проекту, розрахунок фінансового плану відображення його фінансових підсумків. Тому розрахуємо наступні позиції :

- План доходів і витрат (табл. 3.8);
- План руху грошових коштів (табл. 3.9)
- Графік досягнення безбитковості(рис.3.10)

Таблиця 3.8 - План доходів і витрат

Показники	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік
1. Виручка від реалізації, грн.	2757140,96	2894998,01	3039747,92	3989669,1
3. Собівартість, грн.	2155446,72	2159757,62	2164077,12	2168405,28
4. Прибуток від реалізації, грн.	3177526,4	324107,69	330589,85	337201,64
5. Податок на прибуток, грн.	0	0	0	0
6. Чистий прибуток, грн.	317752,64	324107,69	330589,85	337201,64

Джерело : розроблено автором

Таблиця 3.9–План руху грошових коштів

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Матеріальні витрати	290233,6	4547596,8	459508
Витрати на оплату праці	507886,4	717866,4	779590,4
Відрахування на соціальні заходи	77558,4	80187,2	102620
Амортизація	678658,4	561164,8	570656,8
Інші операційні витрати	1388313,6	1659119,2	1821519,2
Всього	2942650,4	7565934,4	3734134,4

Джерело : розроблено автором

Наступним етапом є проведення аналізу безбитковості.

Аналіз безбитковості передбачає:

- визначення рівня беззбитковості, критичного обсягу виробництва/порога рентабельності;

- побудову графіка беззбитковості (рис. 3.6);

- визначення запасу фінансової міцності.

Аналітичний розрахунок рівня беззбитковості проводиться в натуральному і вартісному виразах за формулами:

- критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$):

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC} = 3581809,1 / (38,63 - 37,5) = 3169742,57 \text{ грн} \quad (3.1)$$

де FC – постійні витрати на випуск продукції (послуги), грн.;

P – ціна одиниці продукції (послуги), грн.;

AVC – змінні витрати на одиницю продукції (послуги), грн.;

- критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні (Q' кр):

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a} = 3581809,1 / (1 - 0,97) = 119393637 \quad (3.2)$$

де a – частка змінних витрат у ціні виробу.

$$a = \frac{AVC}{P} = 37,5 / 38,63 = 0,97 \quad (3.3)$$

Критичний обсяг виробництва або рівень беззбитковості показує величину виручки від реалізації, при якій підприємство повністю покриває всі свої витрати, не отримуючи прибутку.

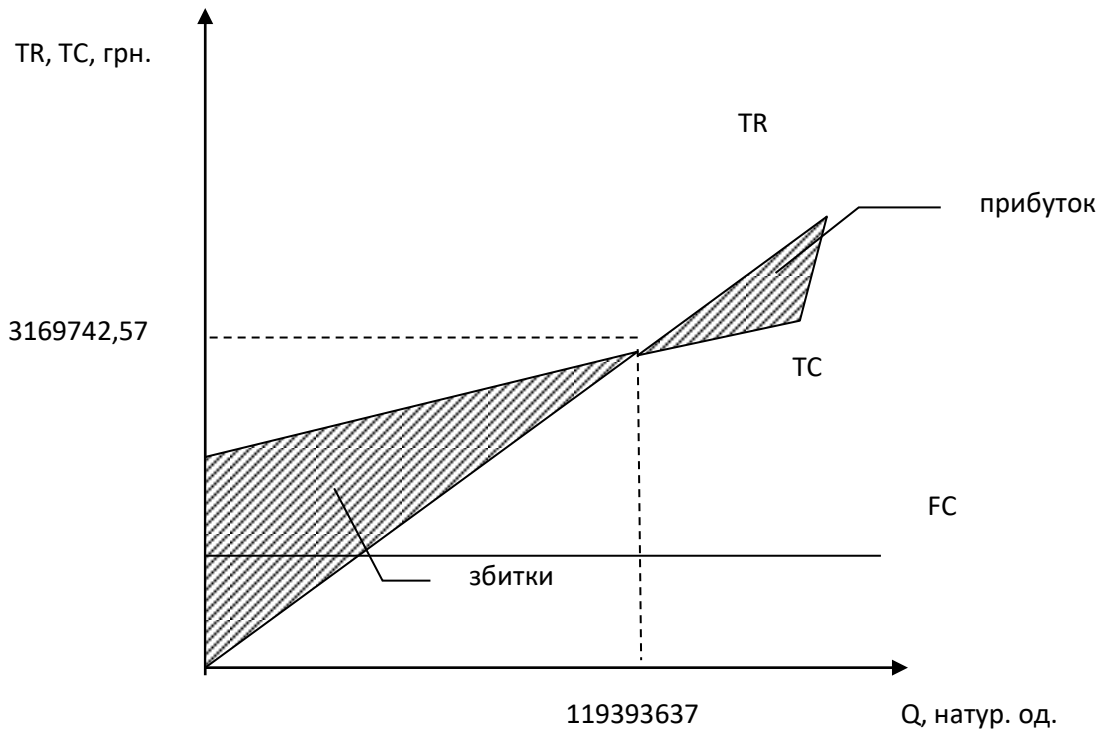


Рисунок 3.6 - Графічне визначення точки беззбитковості.

Розроблено автором

TR – виручка від реалізації продукції (послуги), грн.;

TC – сукупні витрати, грн.;

$Q_{кр}$ – обсяг виробництва в натуральному вираженні;

$Q'_{кр}$ – обсяг виробництва у вартісному вираженні.

Щоб оцінити наскільки фактична виручка від продажу перевищує виручку, що забезпечує беззбитковість, необхідно розрахувати запас фінансової міцності - процентне відхилення фактичної виручки від порогової за формулою:

$$St = \frac{TR - TR'}{TR} * 100 = (3989669,1 - 3570753,8) / 3989669,1 * 100 = -10,5\% \quad (3.4)$$

де St – запас фінансової міцності, %;

TR – фактична виручка, грн.;

TR' – порогова виручка;

$$TR' = \frac{FC}{K} = 3581809,1 / 1,003 = 3570753,8 \quad (3.5)$$

де К – коефіцієнт покриття;

$$K = \frac{TR - VC}{FC} = (3989669,1 - 397114,57) / 3581809,1 = 1,003 \quad (3.6)$$

VC – змінні витрати на випуск продукції (послуги) грн.

Таблиця 3.10 - Розрахунок беззбитковості і запасу фінансової міцності

Назва показника	Значення показника
1. Обсяг продажів, грн.	3989669,1
2. Умовно - постійні витрати, грн.	3581809,1
3. Питома вага умовно - постійних витрат в обсязі продажів, %	89,7%
4. Точка беззбитковості, грн.	3169742,57
5. Запас фінансової міцності, %	10,5

Джерело : розроблено автором

Для розрахунку основних показників ефективності проекту доцільно скласти таблицю (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Вихідні дані щодо розрахунку основних показників ефективності проекту

Показники	Значення
1. Вартість проекту (витрати по проекту), в т.ч.	1006584,8
Free Cash Flow	134567
ЕВІТДА (=дохід-змінні затрати-постійні затрати)	45000000
Рентабельність по ЕВІТДА, %	85
2. Термін експлуатації, років	6
3. Прибуток (за винятком податку) від реалізації проекту по закінченню строку служби, грн.	12800000,00
4. Грошові потоки по роках, грн.:	
1 рік	2614560
2 рік	3660384
3 рік	4758499
4 рік	7137748
5 рік	8565298
5. Ставка дисконту, %	35
6. Допустимий для підприємства термін окупності інвестицій, років.	1,5

Джерело : розроблено автором

На початку оцінювання ефективності проекту необхідно проаналізувати витрати на проект за етапами. Результати розрахунку представлені у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 - Витрати на виконання проекту за етапами та статтями витрат

Етап робіт	Заробітна плата	Відрахування	Матеріали та обладнання	Паливо та енергія для науково-виробн.цілей	Витрати на службові відрядження	Спец-установлення для наукових (експер.) робіт	Витрати на роботи, що виконуються сторонніми організаціями	Інші витрати	Накладні витрати	Всього
Початок проекту	39 602	8712	4500				4000	119998	5678,9	1 349 59,9
Планування і підготовка проекту	178 960	39371	7800				3567	5600	34567	301 96
Виконання та контроль проекту	873 940	192267	26987				4456	234578	41676	7 651 17
Завершення проекту	170 911	37600	8580				44567	3250	67856	763 11
Всього										10 065 84

Джерело : розроблено автором

Для реалізації запланованого проекту керівництву підприємства потрібно знайти фінансові ресурси. Згідно з рішенням фінансового директора підприємства, найкращим варіантом було взяти кредит в банку.

Розрахунок строку окупності інвестиційного проекту буде проходити за умов того, що підприємства бере кредит в банку сумою 1500000 грн. на 5 років, ставка дисконту 35%.

Під час розрахунків також потрібно було врахувати ймовірні вигоди від реалізації проекту. Впровадження запропонованого проекту сприятиме подальшому розвитку підприємства, що в першу чергу дозволить суттєво знизити витрати на оплату праці, матеріальні затрати і інші операційні витрати.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проводиться за формулою :

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC \quad (3.7)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t

C_t - витрати проекту у рік t

t - ставка дисконту (35%)

n – тривалість проекту

Результати обрахунків занесено до табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Розрахунок фактичних грошових потоків для визначення NPV

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (B_t)	Видатки (C_t)	$B_t - C_t$	$K_{\text{диск}} (1/(1+i)^t)$	Чисті дисконтовані надходження
0	1500000	-	-	-	1	-
1		2567854	579000	1988854	0,769	1529429
2		2824639	636900	2187739	0,592	1295142
3		3107103	700590	2406513	0,455	1094964
4		3417814	770649	2647165	0,35	926508
5		3759595	847713,9	2911881	0,269	783296

Джерело : розроблено автором

$$NPV = 5629338 - 1500000 = 4129338$$

Запропонований проект має позитивний чистий дисконтований дохід у розмірі 3113898 грн. Наступним розрахуємо індекс рентабельності інвестицій за формулою :

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC = \frac{5629338}{1500000} = 3,75 \quad (3.8)$$

Оскільки, індекс рентабельності інвестицій більший за 1 (3,75), тому проект є ефективним і доцільним для підприємства. Також, розрахуємо дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.9 :

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} = 0 + \frac{1529429}{1500000} = 0 + 1,02 = 1,02(3.9)$$

де t – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;

KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від'ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Відповідно до проведених розрахунків термін окупності проекту складає більш 1 року.

Обрахуємо коефіцієнт вигод-витрат, він показує скільки ми отримуємо від 1 вкладеної гривні:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.10)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t

C_t - витрати проекту у рік t

i - ставка дисконту (35%)

n – тривалість проекту

$$BCR = \frac{(2567854*0,74+2824639,4*0,592+3107103,34*0,455+3417814*0,35+3759595*0,269)}{(579000*0,74+636900*0,592+700590*0,455+770649*0,35+847713,9*0,269)} = 4,43$$

Проект є ефективним, оскільки на 1 вкладену гривню припадає 4,43 грн прибутку.

Для оцінювання запропонованого проекту та з метою прийняття рішення щодо доцільності фінансування занесемо розраховані значення критеріїв ефективності проекту в таблицю: чиста теперішня вартість (NPV), індекс рентабельності інвестиції (PI), дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI), дисконтований термін окупності інвестиції (DPP), коефіцієнт вигоди-витрати (BCR) (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Показники оцінювання проектів

Показники	Показник	Рішення
Чистий дисконтований дохід (NPV)	4129338грн	Проект варто прийняти
Індекс прибутковості (PI)	3,75	Проект є прибутковим
Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	1,02	Проект приймається
Показник вигід/витрат (BCR)	4,43	Проект приймається

Джерело : розроблено автором

Отже, проаналізувавши показники оцінки ефективності запропонованого проекту, можна зробити висновок про доцільність прийняття проекту і його прибутковість.

Кінцевим етапом було проведено аналіз виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління. В якості експертів виступали управлінські кадри підприємства ПП «А.Wood» (10 осіб).

Для оцінки готовності компанії до роботи за принципами стратегічного управління менеджерам пропонувалося оцінити ступінь прояву кожного з перерахованих вище ознак в діяльності підприємства – виставити оцінки, відповідні ступеню прояву тієї чи іншої ознаки:

«5» – якщо дана ознака на підприємстві повністю проявляється;

«4» – якщо дана ознака проявляється в повному обсязі;

«3» – якщо дана ознака проявляється слабо;

«2» – якщо дана ознака не проявляється.

Ступінь готовності компанії до стратегічного управління слід оцінювати як:

- дуже висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 4,5-5;
- висока, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 4-4,4;
- помірна, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 3-4;
- низька, якщо отриманий результат потрапляє в діапазон 0-2,9.

Нижче в табл. 3.15 наведено результат узагальненої оцінки менеджерами компанії «А.Wood» готовності до стратегічного управління за дванадцятьма перерахованими ознаками.

Таблиця 3.15 – Готовність компанії «А.Wood» до реалізації стратегічного управління

Проявляються ознаки	Оцінка ступеня прояву ознаки	Значення
1	2	3
Визначеність місії	виявляється повністю	5
Визначеність цілей і стратегії підприємства	виявляється повністю	4,8
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	виявляється повністю	4,9
Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства	виявляється не повністю	4,4
Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	виявляється не повністю	4,3
Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних завдань підприємства	виявляється повністю	4,6
Організаційний поділ завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	виявляється не повністю	4,2
Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішньо-фірмове консультування з питань стратегічного розвитку	проявляється слабо	3,9
Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	виявляється не повністю	4,1
Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства	проявляється слабо	3,1
Високий рівень корпоративної культури	виявляється не повністю	4,3
Наявність на підприємстві ефективно-працюючого маркетингового підрозділу	виявляється не повністю	4,6
Підсумковий середній прояв ознак		4,35

Джерело : розроблено автором

На підставі отриманої оцінки (4,35) ступеня готовності підприємства можна зробити наступний висновок: підприємство «А.Wood», в цілому, готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством.

Висновки до третього розділу

Таким чином, на основі проведеного аналізу підприємства у 2 розділі, було сформовано проект, що дозволить підприємству налагодити та оптимізувати бізнес-процеси та, відповідно, за рахунок більш оптимального використання ресурсів, підвищити продуктивність праці.

На проекті планується запровадження інформаційної системи, що покращує контроль за управлінням та ходом бізнес-процесів на підприємстві. Автором було проаналізовано різні види інформаційних систем та обрано впровадження BPM-системи. Такий вид інформаційних систем покликаний саме на оптимізацію бізнес-процесів, що протікають на підприємстві. А це і є «ахіллесовою п'ятою» ПП «А.Wood».

В ході розробки проекту було складено поетапний план виконання складових робіт, реєстр ризиків, фінансові витрати тощо.

Окрім того, було розраховано економічні показники з метою обґрунтування доцільності та ефективності проекту. Проект вважається прибутковим, оскільки показник вигід становить 4,43.

Також було проведено опитування серед працівників підприємства (10 осіб) щодо готовності підприємства реалізації обраної стратегії управління. Оцінка опитування склала 4,35, що означає високий рівень готовності підприємства до запровадження нової стратегії.

ВИСНОВКИ

Конкурентне середовище галузевого ринку – сукупність умов, що склалися, в яких діють господарюючі суб'єкти, що пропонують або купують специфічну чи близьку за складом продукцію, сировину для її виробництва та їх відносин у певний період часу з приводу суперництва за найкращий додаток капіталу.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства в рамках бакалаврської роботи розглядається як сформульована в явному вигляді система стійких довготривалих цілей підприємства, засобів і планів їх досягнення. Вона необхідна для того, щоб було ясне розуміння того, до чого прагне підприємство в довгостроковій перспективі і як боротися з конкурентами, щоб досягти стійких конкурентних переваг.

Систематизація наукового матеріалу дозволила виділити такі основні критерії класифікації типів конкурентних стратегій: базові стратегії створення конкурентних переваг і напрямки їх вдосконалення; біологічна модель створення конкурентних стратегій; модель конкурентної стратегії залежно від частки ринку; стратегія в залежності від спрямованості дій; стратегія в залежності від розміру підприємства.

Інформаційна система забезпечення при розробці конкурентної стратегії повинна включати ряд блоків, таких як: економіко-політичні чинники; економіко-правове середовище; споживачі і ринки збуту; підприємства суміжних галузей та інфраструктури; соціальні фактори; взаємовідносини з постачальниками; задоволеність покупців; виробничий або торговий потенціал та ін.

В результаті аналізу встановлено, що ПП «А.Wood» є одним з регіогальних лідерів серед виробників меблів у Тернопільській обл. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПП «А.Wood» в порівнянні з іншими виробниками меблів, представленої в роздрібних магазинах, показав, що підприємство володіє значними конкурентними перевагами, однак через

неврегульованість бізнес-процесів та ряд інших слабких сторін підприємство не може досягти абсолютного лідерства на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища ПП «А.Wood» дозволив визначити сильні і слабкі сторони організації. Серед сильних сторін слід відзначити наступні моменти:

- один із лідерів в регіоні;
- позитивна репутація підприємства;
- високоякісна продукція;
- широкий асортимент;
- висока кваліфікація виробничих кадрів;
- хороші виробничі можливості;
- налагоджений збутовий сервіс (заявки, доставка, документообіг).

До слабких сторін «А.WOOD» відносяться:

- відсутність систематичних заходів з просування продукції, реклама;
- відсутність висококваліфікованого торгового персоналу;
- значний термін реалізації продукції;
- високі витрати на виробництво;
- недостатня кваліфікація менеджменту;
- залежність у сировині від постачальника;
- низький рівень управління бізнес-процесами;
- географічна залежність галузі;
- необхідність розширювати асортимент за рахунок продукції нижчої якості.

В ході дослідження було з'ясовано, що для покращити конкурентні позиції підприємства на ринку меблів дозволить удосконалення внутрішньої системи управління. На основі результатів проведеного дослідження для «А.Wood» рекомендується запровадження BPM-системи. Система допоможе оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві, раціоналізувати використання ресурсів, а таким чином підвищити продуктивність праці за умов обмеження фінансових ресурсів. В роботі було розраховано ряд показників, за допомогою

яких можна довести доцільність впровадження такого проекту на підприємстві. Так як жоден проект не обходиться без ризиків, було визначено ряд ризиків, що можуть виникнути, та розглянуто можливості їх мінімізації.

За методикою оцінки ступеня готовності підприємства до реалізації стратегічних підходів в управлінні за дванадцятьма показниками, такими як визначеність місії, визначеність цілей і стратегії підприємства; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації, робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються, встановлено, що підприємство «A.Wood» готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством.

На основі результатів проведеного дослідження для «A.Wood» рекомендується запровадження BPM-системи. Система допоможе оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві, раціоналізувати використання ресурсів, а таким чином підвищити продуктивність праці за умов обмеження фінансових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Адлер // Економічна діагностика. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p4.html
2. Аналіз і оцінка маркетингової діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Л. Берестов, С. А. Афоніна// Проблеми сучасної економіки. – 2008. – № 1 (25) – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23489>
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення / Л. П. Артеменко. – Київ, 2018. – 53 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.] [Текст] / Балабанова Л. В. – К.: Знання-Прес, 2004. – 644 с.
5. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи [Електронний ресурс] // Науковий форум. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608>
6. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2007. 224 с.
7. Відносні показники ділової активності [Електронний ресурс] // Finalon.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokazykydilovoi-aktyvnosti>
8. Гейміфікація: як бізнесові граючі досягти цілей [Електронний ресурс]// K.Fund Media. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://kfund-media.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/>
9. Годін А.М. Маркетинг: підручник для бакалаврів / А.М. Годін. - 11вид., перероб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. - с. 292.

10. Дзюба С. А. Метод побудови матриці оцінки позиції товару // Маркетинг в Україні та за кордоном. – 2007. – №4. – С. 3-11.
11. Дорохов О.В. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні фармацевтичними організаціями / О.В. Дорохов, І.О.Золотарьова // Матер.11 міжнар. наук.-техн. конф. Сист. аналіз та інформац. технол. САІТ-2009. – К.,26-30 травня 2009. – С. 311.
12. Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризмі: Учеб. посібник / Під загальною ред. З. М. Горбилевой.-Мн.: «Економпресс», 1998.-400 с.
13. Київський меблевий кластер [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://koda.gov.ua/wp-content/uploads/2020/07/Kiivskiy-m>
14. Клепікова О.А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством // О.А. Клепікова / Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. –Одеса: МГУ, 2013. № 5. – С. 74 77.
15. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі [Електронний ресурс] // HR Security. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-vbiznesi>
16. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
17. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
18. Лазор Я. О. Поняття та види інформаційних систем / Я. О. Лазор // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки. - 2016. - № 837. - С. 80-86. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_837_14
19. Маркетингові комунікації – Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. – 234 с.

20. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент [Текст]: підручник / М. М. Мартиненко ... 9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка.
21. Мусієнко Д. О. Сутність маркетингової діяльності на підприємствах // Молодой ученый, 2013. – №2. с.- 83.
22. Поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // МСН. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>
23. Приб К. А. Діагностика в системі управління [текст] : навч. посіб. / К. А. Приб, Н. І. Патика. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 432 с.
24. Реутов В.Е. Управління конкурентоспроможністю : монографія / В.Е. Реутов, Н.Э. Вельгош. – Сімферополь : Таврія, 2005. – 200 с.
25. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Наукова думка, 2006. – 390 с. – (Економічна думка).
26. Старостина А.А. Маркетингові дослідження / А.А. Старостина. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 320 с.
27. Турченко М. О. Маркетинг : підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець. – Київ : Знання, 2011. – 318 с.
28. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.
29. Хамініч В. І. Удосконалення маркетингової діяльності торговельно-посередницьких підприємств України [Електронний ресурс] / В. І. Хамініч // ДНУ імені Олеся Гончара. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/haminich.html>
30. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти ». — Київ, 1 грудня 2018 року. — С. 236.

31. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.].

32. BPM - управление бизнес-процессами [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>.

33. ELMA 365 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://elma365.com/ru/>.

34. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки [Електронний ресурс] // Криворізький економічний інститут ДВНЗ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm

ДОДАТКИ

Додаток 1

Таблиця 3.7 – Реєстр ризиків проекту

Область ризику	Виявлення ризику		Власник ризику («менеджер ризику»)	Оцінка ризику		Шляхи пом'якшення	Аналіз ризику		
	Назва ризику	Опис, вплив на проект		Вплив	Ймовірність		Ймовірність	Ступінь	Ранг
Субпідрядчики	Можливий дефіцит спеціалістів, які будуть навчати персонал	Зміна штату фірми-підрядчика; втрата ключових кадрів	Керівник - HR	Середній	Помірна	Організація колективних занять, підвищення рівня теоретичних знань персоналу	0	0,5	0
Ресурси	Вірогідність недовільної виробничої потужності залученої системи	Фінансові втрати від вимушеного простою внаслідок низької виробничої потужності системи	Керівник проекту	Високий	Середня	Звернення до досвіду успішних практик, аналіз відповідних вимог системи і технічної бази підприємства	1	0,5	0,5
Менеджмент проекту	Невірно розраховані тривалість і бюджет проекту	Низький рівень менеджменту	Керівник проекту	Середній	Середня	Регулярний аналіз і актуалізація бюджету проекту і його тривалості	0	0,3	0
Персоналізація	Небажання персоналу навчатись	Зниження виробничої потужності персоналу організації-заказчика	Консультант фірми-підрядчика	Середній	Середній	Проведення тренінгів	0	0,3	0