

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

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою**

**«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

**спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-з01

**ПАЩЕНКО Іван Русланович**

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

**к.е.н., доц.**

**ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

**к.т.н., доц.**

**ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович**

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2024 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р

**ЗАВДАННЯ**

**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**ПАЩЕНКОВІ ІВАНУ РУСЛАНОВИЧУ**

**1.Тема роботи: «ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**керівник роботи: доцент, к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

затверджена наказом по університету від 30.05.2024 №2221-с

**2. Термін подання студентом роботи 10.06.2024 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:**

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки:**

**а) теоретична частина:**

- опис економічних законів і категорій, що впливають на конкурентоспроможність підприємств у конкурентному середовищі;
- обговорення методів і підходів до вимірювання та оцінки конкурентоспроможності підприємств, включаючи матричні, індексні, графічні методи, і методи бальної оцінки;

- вивчення стратегій і методик для підвищення конкурентоспроможності, зокрема через диверсифікацію, впровадження інновацій, та розширення ринкової присутності.

**в) аналітична частина:**

- загальна характеристика приватного підприємства ПП «РВ ГРУП» та економічний аналіз результатів його діяльності;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства ПП «РВ ГРУП».

**в) рекомендаційна частина:**

- розроблення проекту диверсифікації підприємства;
- прогнозування та обґрунтування ефективності реалізації проекту диверсифікації.

**5. Перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
- 2) Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП).
- 3) Конкурентоспроможність за показниками фінансового стану підприємства (ФП).
- 4) Конкурентоспроможність за показниками збуту продукції підприємства (ЕЗ).
- 5) Ключові принципи планування конкурентоспроможності.
- 6) Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023.
- 7) Основні показники фінансово-господарської діяльності.
- 8) Показники ефективності виробничої діяльності ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр.
- 9) Показники фінансового стану ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр.
- 10) Показники збуту продукції ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр.
- 11) Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності (2022-2023).
- 12) SWOT-аналіз ПП «РВ ГРУП».
- 13) Графічна модель стратегічного планування у ПП «РВ ГРУП».
- 14) Стратегічний контроль ПП «РВ ГРУП».
- 15) Форма для контролю процесу розробки та реалізації тактичних і оперативних планів ПП.
- 16) Релевантні методи конкурентної боротьби ПП «РВ ГРУП».
- 17) Переваги та недоліки виробництва меблів з горіхового дерева.
- 18) План впровадження стратегії диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності.
- 19) Оцінювані одноразові витрати.
- 20) Оцінювані річні витрати.
- 21) Оцінювані доходи від продажу.
- 22) Очікувані одноразові витрати на дослідження ринку, розробку продуктів та підготовку виробничих потужностей.

- 23) Очікувані річні витрати на виробництво меблів з гофрокартону.
- 24) Очікувані доходи від продажу продукції.
- 25) Розрахунок чистого дисконтованого доходу за проектом, тис. грн.
- 26) Розрахунок внутрішньої норми доходності.
- 27) Фінансові результати ПП «РВ ГРУП» за 2023 рік і за проектом.
- 28) Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності (2023-проект)

**6. Дата видачі завдання 12 жовтня 2023.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації, формулювання цілей і завдань	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.11.2023– 30.11.2023..	
3.	Оцінка організаційно діяльності ПП «РВ ГРУП»	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Аналіз господарської діяльності ПП «РВ ГРУП»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Добір конкурентів. SWOT-аналіз підприємства	01.02.2024- 28.02.2024	
6.	Аналіз конкурентоспроможності ПП «РВ ГРУП»	01.03.2024- 31.03.2024	
7.	Розробка проекту планування диверсифікації підприємства	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Прогнозування та обґрунтування ефективності реалізації проекту диверсифікації підприємства	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи	26.05.2024 – 30.05.2024	

**Студент** \_\_\_\_\_ Іван ПАЩЕНКО

**Керівник дипломної роботи** \_\_\_\_\_ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації діяльності» містить 86 сторінок, 28 таблиць та 1 додаток. Перелік посилань нараховує 64 найменування.

**Мета роботи.** Обґрунтування проєкту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності, що включає розширення асортименту продукції і послуг підприємства.

**Об'єкт дослідження.** Процес планування диверсифікації діяльності підприємства.

**Предмет дослідження.** Комплекс теоретичних та практичних рішень щодо диверсифікації підприємства, включаючи стратегії виходу на нові ринки, використання новітніх технологій та забезпечення екологічності продукції.

**Методи дослідження.** Використані методи аналізу, графічно-аналітичний метод, економіко-математичні методи, SWOT-аналізу, теоретичного узагальнення та практичного порівняння.

**Результати роботи.** Розроблено стратегії та методики для впровадження інновацій у продуктовий портфель підприємства, розширення географії його присутності на ринках та впровадження нових технологічних процесів.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані підприємствами, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність та адаптуватися до сучасних ринкових умов.

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, диверсифікація, інновації, ринкова стратегія, економічна ефективність, стратегічне планування.*

## ABSTRACT

Bachelor's Degree Thesis on the topic: "Ensuring enterprise competitiveness based on activity diversification" consists of 86 pages, 28 tables and 1 appendix. The list of references includes 64 titles.

**Purpose of the study.** Justification of the project aimed at increasing the competitiveness of the enterprise on the basis of diversification of activities, including the expansion of the range of products and services of the enterprise.

**Object of research.** The process of planning the diversification of enterprise activities.

**Subject of research.** A complex of theoretical and practical solutions regarding enterprise diversification, including strategies for entering new markets, utilizing cutting-edge technologies, and ensuring the environmental sustainability of products.

**Research methods.** Utilized methods include analysis, graphical-analytical method, economic-mathematical methods, SWOT analysis, theoretical generalization, and practical comparison.

**Results of the work.** Strategies and methodologies have been developed for implementing innovations in the enterprise's product portfolio, expanding its geographical market presence, and introducing new technological processes.

**Recommendations for the use of the results.** The results of this thesis can be utilized by enterprises seeking to enhance their competitiveness and adapt to modern market conditions.

**Keywords:** *competitiveness, diversification, innovation, market strategy, economic efficiency, strategic planning.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ</b>	<b>11</b>
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>11</b>
1.1 Економічний зміст конкурентоспроможності .....	11
1.2 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності .....	17
1.3 Теоретичні та методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	37
<b>2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>38</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства та економічний аналіз результатів його діяльності .....	38
2.2 Аналіз конкурентоспроможності підприємства .....	44
2.3 Аналіз забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	47
Висновки до розділу 2.....	53
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>52</b>
3.1 Розроблення проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності.....	55
3.2 Обґрунтування ефективності реалізації проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства .....	68
Висновки до розділу 3.....	74
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>86</b>

## ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін є одним з найважливіших завдань для будь-якої компанії. В умовах зростаючої конкуренції, змінюваних потреб споживачів та постійного розвитку ринків, підприємства повинні шукати нові шляхи для підвищення своєї ефективності та зміцнення позицій на ринку. Одним з ключових підходів до досягнення цієї мети є диверсифікація діяльності.

Диверсифікація діяльності передбачає розширення асортименту продуктів та послуг, вихід на нові ринки та впровадження інновацій. Цей підхід дозволяє знизити залежність підприємства від конкретного сегменту ринку або продукту, що, в свою чергу, зменшує ризики та підвищує стійкість компанії до зовнішніх шоків. Диверсифікація також відкриває нові можливості для зростання, оскільки дозволяє залучати нові категорії споживачів, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та розширювати географію присутності.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації діяльності є стратегічним напрямом, який вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Цей підхід дозволяє максимально використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

**Метою дослідження** є обґрунтування проєкту, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах диверсифікації діяльності, що включає розширення асортименту продукції і послуг підприємства.

### **Завдання дослідження:**

- розробити теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства у контексті підвищення конкурентоспроможності;

- вивчити існуючі стратегії та методики для підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- провести детальний економічний аналіз діяльності приватного підприємства «РВ ГРУП»;
- розробити проєкт диверсифікації діяльності підприємства, що включає розширення асортименту продукції та послуг, вихід на нові ринки та впровадження новітніх технологій;
- обґрунтувати ефективність реалізації проєкту диверсифікації підприємства шляхом прогнозування очікуваних результатів, включаючи фінансові показники та ринкову позицію.

**Об’єктом дослідження** є процес планування диверсифікації діяльності підприємства. Об’єкт включає розгляд системних змін в управлінні асортиментом продукції, впровадження інновацій та розробку нових ринкових стратегій.

**Предмет дослідження:** комплекс теоретичних та практичних рішень щодо диверсифікації підприємства, включаючи стратегії виходу на нові ринки, використання новітніх технологій та забезпечення екологічності продукції.

**База дослідження:** Приватне підприємство «РВ ГРУП», зареєстроване за адресою в місті Київ, вулиця Звіринецька, будинок 63, офіс 1.

**Методи дослідження.** У дослідженні використовувалися такі методи:

- спостереження, що дало змогу провести моніторинг українських підприємств целюлозно-паперової промисловості;
- графоаналітичний метод;
- економіко-математичні методи, які були використані для безпосередньої оцінки конкурентоспроможності результатів діяльності підприємства;
- методи експертної оцінки;
- методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння;

- методи аналізу та синтезу для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій;
- узагальнення.

**Практична значущість дослідження.** Практична значущість цього дослідження полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій і стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації його діяльності. Зокрема, дослідження пропонує систематичний підхід до розробки та виконання плану диверсифікації, що може бути застосований на практиці для забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах мінливого ринкового середовища. Результати роботи містять конкретні напрями для впровадження інновацій у продуктивний портфель підприємства, розширення географії його присутності на ринках, а також впровадження нових технологічних процесів. Це дозволить компанії не тільки підвищити свою ринкову вартість, але й ефективно реагувати на зміни у споживчих вподобаннях та технологічних трендах.

Застосування рекомендованих методик і стратегій може також сприяти зміцненню позицій підприємства на ринку за рахунок збільшення обсягів продажу, підвищення прибутковості та оптимізації витрат. Впровадження диверсифікації також спрямоване на мінімізацію ризиків, пов'язаних із залежністю від одного чи кількох ринків чи продуктів.

Таким чином, це дослідження не тільки розширює теоретичні знання в галузі управління та маркетингу, але й має велике практичне значення для стратегічного розвитку компаній, спрямованих на диверсифікацію та інноваційний розвиток.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічний зміст конкурентоспроможності

Теоретичний аналіз розвитку ринку передбачає врахування впливу економічних законів та понять у контексті конкурентної взаємодії між учасниками економічної системи. Ефективність участі окремих підприємств у конкурентному середовищі можна оцінити за допомогою концепції конкурентоспроможності, яка відображає розвиток конкурентного середовища та характеризує господарську діяльність суб'єктів конкуренції. Надважливо виявити особливості конкурентоспроможності як у загальному середовищі господарювання, так і для індивідуальних учасників, зокрема торговельних підприємств.

Аналіз функціональних особливостей конкурентоспроможності підприємств є важливим, адже ці особливості визначають інвестиційну привабливість галузей та окремих підприємств. Конкурентоспроможність потрібно розглядати в рамках соціального відтворення як функцію формування та використання ресурсного потенціалу на рівнях макро- та мікроекономіки. Параметризація конкуренції є критичною на функціональному рівні, особливо в секторах споживчих товарів та товарних послуг [6].

Оскільки конкурентоспроможність як економічна категорія визначальна у системі управління, основні трансформаційні зміни полягають у переході від адміністративних до ринкових методів регулювання, розвитку конкуренції між суб'єктами господарювання та формуванні конкурентного середовища.

Серед вчених-економістів, як вітчизняних, так і зарубіжних, існує різноманітність поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства та її зв'язок з іншими категоріями, зокрема з конкуренцією, конкурентними

перевагами, конкурентним статусом і конкурентною позицією. Проте, з урахуванням наукових підходів, конкурентоспроможність підприємства відображає ознаки динамічності господарських відносин, що потребує аналізу еволюції економічних поглядів на це поняття, зокрема з урахуванням функціональних та організаційно-економічних особливостей сфери торгівлі [8].

Дослідження торгівельних відносин, їх систематизація та врегулювання, а також визначення конкурентних переваг, є предметом інтересу багатьох вчених-економістів. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як ключовий елемент розвитку товарно-грошових відносин, що є драйвером формування ринкового механізму утворення суспільства.

Нові тенденції в розвитку економіки потребували перегляду теоретичних поглядів на конкурентоспроможність підприємства. Одним із визначних вчених у цьому питанні був професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер, який розробив теорію конкурентних переваг. За його думкою, конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям, що залежить від його можливості конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вона обумовлена наявністю та ефективним використанням ресурсного потенціалу, що виявляється у вигляді певних конкурентних переваг [51].

Майкл Портер стверджує, що конкурентну перевагу компанії можна визначити через її переваги над конкурентами в таких аспектах як прибутковість, рентабельність, витрати, обсяги продажів, ринкові частки та база клієнтів. Втім, важливо розмежувати конкретні конкурентні переваги від загальних можливостей підприємства в конкурентному середовищі.

Тим не менш, цей підхід фокусується на аналізі існуючих конкурентних переваг, встановлених іншими гравцями ринку, і не враховує стратегії розвитку власної конкурентоспроможності.

Статичні моделі конкуренції не враховують змінний характер економічного розвитку. У другій половині ХХ століття в США були

розроблені нові теорії, які пропонували інтеграцію конкуренції з співпрацею (соконкуренція) та розглядали розвиток бізнесу як еволюцію бізнес-екосистем (коеволуція) [54].

На початку XXI століття значення досліджень конкурентоспроможності компаній зросло, особливо в аспекті теорії інтелектуального лідерства, розробленої Гарі Хамелем і К.К. Прахаладом. Ці теоретики вважають, що успіхи та невдачі на конкурентних ринках є значущими, але стратегічне бачення майбутнього і можливості, які воно відкриває, є більш вирішальними. Вони аргументують, що для досягнення тривалого успіху, компанія має стати інтелектуальним лідером, визначити майбутнє свого ринку та активно його формувати. Цей підхід підкреслює стратегічні вимоги до формування конкурентоспроможності, враховуючи попередній досвід і становище компанії на ринку [21].

За висновками економістів, підприємства, які можуть приймати інноваційні рішення, постійно розвиваючи свої інноваційні можливості та ефективно співпрацюючи з іншими компаніями, вважаються конкурентоспроможними. Ключовим завданням для таких компаній є формування майбутніх потреб споживачів, які становлять основу радикальних інновацій [22].

Одночасно важливо враховувати циклічність економічних процесів, зокрема розвиток конкурентоспроможності. Поширення нового незмінно настає за ним період насичення ринку та занепад новизни, як це вказував Йозеф Шумпетер, який висунув «теорію циклу життя нововведень».

Сучасне підприємництво в конкурентному середовищі, згідно з Анатолієм Сливоцьким у його роботі «Міграція капіталу: як випередити своїх конкурентів за кілька років» (2001 р.), характеризується технологічними інноваціями, які базуються на «ефективних бізнес-моделях» як системі надання послуг споживачам і досягнення прибутку через стратегічні пріоритети споживачів. Вчений стверджував: «...технології, що не

ґрунтуються на ефективних бізнес-моделях, вже не є життєздатним підходом до забезпечення приросту капіталу» [24].

Розвиток економічних теорій щодо конкурентоспроможності підприємств прослідковується від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства», з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентну ефективність. Синтезуючи "теорію вартості" Адама Сміта, "еволюційну теорію" Йозефа Шумпетера та "теорію інтелектуального лідерства" Гарі Хамела і К.К. Прахалада, можна глибше аналізувати і пояснювати роль конкурентоспроможності підприємства як стратегічного інструменту в економіці [19].

Щодо вкладу М. Туган-Барановського, його "соціальна теорія розподілу" значно збагатила розуміння цієї теми. Він аналізував конкурентоспроможність через призму норми прибутку, пов'язуючи зміни у прибутку та заробітній платі з продуктивністю праці та соціальною силою робітничого класу, що підкреслює соціальні аспекти розвитку конкурентоспроможності компаній [20].

У своїй праці «До теорії збалансованого бюджету споживача» (1915 р.), Є. Є. Слуцький розробив принципи, на яких ґрунтується «теорія бюджету споживача». Він сформулював закон попиту як основний індикатор зміни конкурентоспроможності підприємства, описавши кількісну залежність між емпіричними даними корисності товарів та вивчивши взаємозв'язок попиту на один товар від ціни іншого [20].

Ці принципи утілилися в розрахунку «споживчого кошика» та мінімального рівня споживання для підвищення рівня життя населення.

Відмінності в поглядах авторів на трактування конкурентоспроможності підприємства:

- різниця у визначенні понять конкурентоспроможності підприємства: від боротьби фізичних або юридичних осіб до системної оцінки;

- відмінності в уявленнях про зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю його продукції;
- обмеження поняття конкурентоспроможності підприємства лише ринковим середовищем, без урахування соціально-економічних аспектів;
- відсутність урахування впливу ресурсного потенціалу підприємства та стратегічного розвитку на його конкурентоспроможність;
- недолік урахування впливу чинного законодавства та нормативно-правової бази на конкурентоспроможність підприємства.

Досліджуючи еволюцію поглядів на конкурентоспроможність підприємства, її організаційно-економічні та функціональні особливості, можна зробити такі висновки:

- існують різні підходи до визначення системи конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентоспроможність повинна розглядатися в комплексі з іншими економічними категоріями;
- важливо враховувати соціальні аспекти конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність повинна враховувати взаємодію підприємства з ринком та споживачами;
- динаміка господарських процесів та ресурсний потенціал також мають велике значення для конкурентоспроможності підприємства;
- чинне законодавство та нормативно-правова база мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

В загальному, концепція конкурентоспроможності розглядається та аналізується залежно від економічного об'єкта, який розглядається. Водночас, критерії оцінки, організаційно-економічні особливості та динамічні фактори конкурентоспроможності на рівнях продукту, підприємства, галузі чи національної економіки мають свою власну специфіку.

## 1.2 Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності

Під час конкурентної боротьби виникає потреба в оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств, що спрямована на виявлення позитивних і негативних аспектів їх діяльності та розроблення відповідної стратегії для забезпечення та підсилення конкурентних переваг.

Існують різноманітні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, які варіюються за складністю від найпростіших, заснованих на обмеженій інформації та обмеженому фінансуванні, до найскладніших, що потребують значних витрат і високої кваліфікації персоналу для дослідження конкурентоспроможності.

В таблиці 1.1 наведено найбільш відомі методи оцінки рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Методи оцінки
1	2
Матричні	Матриця Бостонської консалтингової групи Матриця І. Ансоффа Матриця Mc Kinsey Матриця Shell Матриця конкурентних стратегій М. Портера SWOT-аналіз
Індексні	Метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції Метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі Метод інтегральної оцінки Метод бенчмаркінгу
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів»
Бальної оцінки	Складання відповідних таблиць Оцінка показників Порівняння їх з підприємствами-конкурентами

*Джерело: Складено автором на основі [18]*

Отже, методи матричного аналізу конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні матриць – таблиць, які містять рядки і стовпці з різними показниками. Ці методи допомагають аналізувати окремі аспекти діяльності компанії, її становище на ринку, а також зовнішнє середовище, і визначати ключові напрямки для майбутнього розвитку. Науковці вказують як на переваги, так і на можливі недоліки застосування таких методів оцінки конкурентоспроможності.

Використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє легко виявляти певні закономірності, які можуть бути важко помітити в таблицях. Побудова багатокутників конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства.

При оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств найбільш комплексними є індексні методи та метод балів. Вони базуються на порівнянні галузевих значень, показників підприємства-лідера ринку або динаміки показників оцінюваного підприємства. Оцінка параметрів проводиться за п'ятибальною шкалою, де кожне значення відображає відповідність параметра певному рівню конкурентоспроможності підприємства [5].

Аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на проведенні обчислювально-аналітичних операцій з вхідними даними. Розрахункові методи поділяються на специфічні та загальні. Загальні методи передбачають аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів та метод самооцінки, тоді як специфічні методи визначають оцінку конкурентоспроможності за деякими аспектами діяльності, такими як інноваційність, маркетинг, фінанси.

Крім того, існують комплексні методи аналізу конкурентоспроможності, які зосереджені на детальному дослідженні всіх ключових аспектів діяльності підприємств. Ці методи є добре обґрунтованими та забезпечують точну та актуальну інформацію про конкурентоспроможність підприємства, а також надають розширений перелік конкурентних переваг. Однак, їх недоліком

залишається певна невизначеність у конкретних методах оцінки конкурентоспроможності.

Існують методи оцінки конкурентоспроможності, які базуються на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, підприємства з найкращою організацією діяльності своїх підрозділів та служб є найбільш конкурентоспроможними. Оцінка групових показників та критеріїв конкурентоспроможності є основою для таких методів.

Всі методи оцінки конкурентоспроможності можна розділити на кількісні та якісні. Якісні методи є універсальними і можуть бути застосовані для оцінки різних галузей народного господарства. Кількісні методи, зокрема експертні оцінки, ґрунтуються на професіоналізмі експертів та вимагають об'єктивного оцінювання параметрів за п'ятибальною шкалою.

Однак існують проблеми практичного застосування цих методів через невизначеність критеріїв оцінки. Кожне підприємство прагне зайняти свою нішу на ринку, формуючи свій потенціал за допомогою різноманітних можливостей. Тому оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на графоаналітичній моделі, що враховує різноманітні аспекти розвитку підприємства та його потенціал.

Дана модель розраховується за наступною формулою [12]:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum K_r) * \sum (-1) * 100K_{rm} \quad (1.1)$$

де  $B_k$  – потенціал підприємства відповідно;

$P_j$  – сума місць в блоці відповідного потенціалу;

$\sum K_r$  – сума ранжованих місць підприємства;  $m$  – кількість показників потенціалу.

Метод, заснований на принципах теорії ефективної конкуренції, вважається одним з найбільш ефективних для вимірювання конкурентоспроможності організацій. Основним інструментом цього методу є порівняння ключових показників діяльності підприємства з аналогічними

показниками конкурентів. Підприємства, що демонструють кращу організацію роботи своїх підрозділів та ефективніше використання ресурсів, класифікуються як більш конкурентоспроможні. Цей підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з її конкурентами. Однією з переваг методу є глибокий аналіз діяльності підприємства та оцінка його позиції на ринку на рівні галузі.

Метод, який базується на теорії ефективної конкуренції, включає аналіз чотирьох основних груп критеріїв конкурентоспроможності, після чого проводиться розрахунок комплексного інтегрального показника (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

Назва показника	Роль показника	Формула розрахунку
1	2	3
Витрати на одиницю продукції	Представляє ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Фондовіддача	Визначає ефективність використання виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних засобів}$
Рентабельність реалізованої продукції	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Продуктивність праці	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічна кількість працівників}$

*Джерело: Складено автором на основі [24]*

Перша група індикаторів оцінює продуктивність діяльності підприємства. Ці індикатори стосуються управління виробничими процесами та включають такі аспекти, як економічність виробничих затрат, оптимальне використання основних фондів, високий рівень технологічних процесів та ефективну організацію трудових ресурсів.

Друга група критеріїв оцінки охоплює фінансову ситуацію підприємства. Вона включає набір показників, що демонструють, наскільки ефективно підприємство керує своїми оборотними активами. До цих показників належать: фінансова незалежність компанії від зовнішніх джерел

фінансування, здатність компанії своєчасно виконувати зобов'язання за своїми боргами, а також потенціал для її стабільного майбутнього розвитку (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3 – Конкурентоспроможність за показниками фінансового стану підприємства (ФП)

Назва показника	Роль показника	Формула розрахунку
1	2	3
Коефіцієнт автономії	Описує автономію підприємства у плані фінансування без зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власний капітал} / \text{загальна вартість капіталу}$
Коефіцієнт платоспроможності	Ілюструє спроможність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання	$K_p = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Вказує на якість активів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Оцінює раціональність використання оборотних коштів	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок оборотних коштів}$

*Джерело: Складено автором на основі [24]*

Третя група показників дозволяє оцінити ефективність процесів збуту та маркетингу товарів, зокрема через застосування рекламних заходів та стимулювання продажів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Конкурентоспроможність за показниками збуту продукції підприємства (ЕЗ)

Назва показника	Роль показника	Формула розрахунку
1	2	3
Рентабельність продаж	Відображає рівень прибутковості компанії на ринку та адекватність встановлених цін.	$R_p = \text{чистий прибуток від реалізації} / \text{чистий дохід}$
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Вказує на наявність запасів готової продукції. Збільшення цього показника свідчить про зниження попиту.	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажу}$
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Описує рівень ділової активності підприємства та ефективність роботи відділу збуту.	$K_m = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{виробнича потужність}$

*Джерело: Складено автором на основі [24]*

Наступний етап оцінки конкурентоспроможності полягає у врахуванні якості продукції, яка визначається її здатністю відповідати очікуванням споживачів залежно від призначення товару. Важливі аспекти якості харчових продуктів включають сировину, виробничі технології, а також матеріали для тари і пакування.

Оцінка конкурентоспроможності включає кілька етапів:

1. Розрахунок індивідуальних показників конкурентоспроможності підприємства, які включають аналіз даних із таблиць 1.2-1.4.

2. Визначення критеріїв конкурентоспроможності за допомогою спеціально розроблених формул. Кожен показник при цьому має свій коефіцієнт важливості, встановлений на основі експертних оцінок, що дозволяє точно враховувати вплив кожного з них на загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП). Загальний розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності виконується за методом середньозваженої арифметики.

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}, \quad (1.2)$$

де ЕВ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ) розрахуємо за формулою [10]:

$$\text{ЕВ} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} + 0,40\text{РП} + 0,10\text{П}, \quad (1.3)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівдачі;

РП – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (ФП) обчислимо за формулою [10]:

$$\text{ФП} = 0,29\text{КА} + 0,20\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КОБ}, \quad (1.4)$$

де КА – відносний показник автономії підприємства;

КП – відносний показник платоспроможності підприємства;

КЛ – відносний показник ліквідності підприємства;

КОБ – відносний показник оборотності оборотних коштів; 0,29;

0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ) визначимо за формулою [10, с. 144]:

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗАТ} + 0,21\text{КЗВП}, \quad (4)$$

де ЕЗ – критерій ефективності організації збуту і просування товару; РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗАТ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КЗВП – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Отже, за допомогою розрахунків інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності можна визначити найбільш ефективний спосіб забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства. Більшість вищезгаданих методів передбачають порівняння ключових показників, що майже ідентичні для підприємств-конкурентів. Проте з кожним роком стає все складніше використовувати ці методики через нечітке визначення географічних меж тих чи інших ринків.

### **1.3. Теоретичні та методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Стабільність позицій компанії на ринку, її успіх, визнання та довіра з боку клієнтів безпосередньо зумовлені її конкурентоспроможністю. В сучасних економічних умовах, особливо під час фінансових та економічних криз, виживають ті підприємства, які послідовно та цілеспрямовано зосереджуються на інноваційному розвитку. Це включає дослідження та прогнозування потреб споживачів та адаптацію до змін.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні вимірюється не лише його конкурентними перевагами, але й рядом інших показників, таких як рентабельність, платоспроможність, фінансова стійкість, гнучкість, інвестиційна привабливість, кадровий потенціал, технологічний рівень та інноваційний розвиток [26].

Отже, оцінка та планування конкурентоспроможності підприємства є важливими аспектами його успішної діяльності, які вимагають уваги та компетентності у визначенні та реалізації конкурентних переваг.

Дослідження, проведені рядом вчених, включаючи С.М. Клименка, Т.В. Омеляненка, Д.О. Барабася, О.С. Дуброву, А.В. Вакуленка, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, О.Є. Кузьміна, Н.І. Горбаль, Л.І. Піддубної та інших, присвячені проблемам конкурентоспроможності підприємств, зазвичай акцентують на оцінці конкурентоспроможності, але досить мало уваги приділяють процесу планування у цій сфері.

Враховуючи це, є необхідність у формуванні базових принципів та розробці технологій планування конкурентоспроможності підприємств. Такі принципи, що визначають основні вихідні положення, є ключовими для здійснення та реалізації планування конкурентоспроможності.

У традиційному розумінні, принципи визначають основні вихідні положення наукової системи чи теорії. Вони формують базові засади для здійснення та реалізації планування конкурентоспроможності на

підприємствах. На основі аналізу літературних джерел та практичного досвіду визначено ключові принципи планування конкурентоспроможності які надані в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Ключові принципи планування конкурентоспроможності

Назва принципу	Опис принципу
1	2
Принцип цілеспрямованості	Основна мета планування конкурентоспроможності полягає в побудові процесу відповідно до встановлених цілей. Включає виявлення слабких місць, порівняння з конкурентами, визначення позиції на ринку та формування конкурентних переваг
Принцип наукової обґрунтованості	Планування базується на обґрунтованих методах, показниках та інформаційній базі. Сприяє отриманню достовірних та реалістичних планів конкурентоспроможності
Принцип об'єктивності	Плани відображають реальний стан та потенційні можливості підприємства, уникаючи надмірно оптимістичних прогнозів
Принцип системності	Враховує всі значущі елементи та їх взаємозв'язки при плануванні конкурентоспроможності
Принцип оптимальності	Обирає найбільш раціональний варіант, який забезпечить підприємству утримання або зміцнення конкурентної позиції
Принцип дієвості	Розроблений план має бути перетворений на дієвий метод менеджменту, який буде виконуватися для досягнення поставлених цілей
Принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення	Заснований на включенні до системи показників, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність у майбутньому. Враховує обмежену кількість доступних показників для об'єктивного розрахунку та їхню інформаційну забезпеченість
Принцип економічної ефективності	Витрати на планування конкурентоспроможності та збір інформації повинні бути доцільними. Важливо, щоб ці витрати не перевищували користі, яку отримує підприємство від сформованих планів

*Джерело: Складено автором на основі [21]*

Технологія планування конкурентоспроможності підприємства означає послідовність та взаємозалежність етапів, спрямованих на розробку плану досягнення порівняльних переваг у різних сферах. Ця технологія відрізняється від звичайного процесу планування тим, що основний акцент робиться на ресурсному забезпеченні кожного етапу. Кожен етап технології деталізується подальшим перерахуванням операцій.

Оскільки планування класично поділяється на стратегічне та тактичне, важливо враховувати цей аспект при розробці технології планування

конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає універсальну технологію, яка враховує обидва рівні планування, стратегічний і тактичний [30].

Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємства передбачає такі етапи:

1. Забезпечення інформацією для стратегічного планування. Цей етап включає створення бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Внутрішнє середовище оцінюється через фінансову, статистичну, управлінську та іншу звітність, а також організаційну структуру. Зовнішнє середовище охоплює інформацію про конкурентів, постачальників, регулюючі органи та інші фактори. Збір та аналіз цієї інформації відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства.

На даному етапі ресурсне забезпечення передбачає пріоритетне отримання необхідних інформаційних ресурсів, доступ до яких може вимагати фінансових витрат. Технічне та програмне забезпечення грає важливу роль у формуванні та аналізі бази даних, а кваліфікація та досвід персоналу визначають швидкість та якість обробки інформації.

Аналіз та формулювання стратегії. На основі зібраної інформації розробляється стратегія підприємства, що включає в себе визначення його місії, цілей, стратегічних напрямків розвитку та основних пріоритетів.

Розроблення стратегічного плану. На цьому етапі розробляються конкретні стратегічні плани, які визначають способи досягнення поставлених стратегічних цілей.

Впровадження та контроль. Останній етап включає в себе впровадження стратегічних планів та постійний контроль за їх виконанням, з можливістю коригування стратегії в разі необхідності.

На даному етапі планування конкурентоспроможності компанії необхідно виконати наступні завдання [7]:

- встановлення критеріїв для необхідної інформації;

- моніторинг і оцінювання альтернативних джерел інформації на предмет їхньої надійності, повноти, об'єктивності та вартості;
- оцінка фінансових ресурсів для здобуття потрібної інформації;
- виявлення технічних та програмних ресурсів для створення баз даних та обробки інформації;
- створення первинної бази даних про внутрішнє середовище компанії;
- формування первинної бази даних про зовнішнє середовище компанії, зокрема про ключових конкурентів;
- систематизація, узагальнення та аналіз інформації для оцінки її актуальності, повноти та достовірності;
- створення бази даних з обробленою та систематизованою інформацією.

2. На другому етапі технології планування конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити цілі, які підприємство прагне досягти в сфері конкурентоспроможності. Залежно від пріоритетів діяльності, ринкових позицій, характеру ринку та інших факторів, цілі можуть бути різноманітними. Деякими з основних цілей планування конкурентоспроможності можуть бути:

- збереження наявних конкурентних позицій на ринку;
- проникнення на нові ринки та формування там конкурентних переваг;
- розробка нових конкурентних переваг для випередження конкурентів;
- покращення конкурентоспроможності у певних галузях для подолання становища «аутсайдера» на ринку;
- досягнення лідерства у конкурентній боротьбі;
- активізація заходів з підвищення конкурентоспроможності компанії у відповідь на загострення конкуренції.

На сучасному етапі переважної більшості підприємств в Україні пріоритетними є цілі, спрямовані на збереження існуючих конкурентних позицій на ринку та перехід від ролі «аутсайдера» до ролі «гідного конкурента» [32].

На цьому етапі особливо важливими стають кваліфікація, компетенція, досвід та стратегічне мислення керівництва та спеціалістів у планувальних відділах підприємства. Операції включають:

- встановлення стратегічних намірів підприємства щодо його поточної та майбутньої поведінки на ринку;
- формулювання цілей в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз та прийняття виважених та реалістичних цілей, з урахуванням їх взаємодії;
- декларування ключових цілей для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. На третьому етапі процесу планування конкурентоспроможності компанії здійснюється оцінка як зовнішніх, так і внутрішніх умов її діяльності. Цей етап слугує основою для розробки стратегій, спрямованих на досягнення потрібного рівня конкурентоспроможності.

Аналіз існуючої інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище зазвичай виконується одночасно з використанням широкого спектра аналітичних методів, таких як порівняльний, нормативний, динамічний, структурний, індексний та індикаторний аналізи, а також методи експертної оцінки, кореляційно-регресійне моделювання, оптимізаційно-варіантний аналіз та динаміко-статистичний підхід.

Аналітичні висновки мають забезпечити дані про сильні та слабкі аспекти діяльності підприємства, зокрема у порівнянні з конкурентами, а також виявити потенційні можливості та ризики для його подальшого розвитку. Ця інформація стане в нагоді керівництву для визначення ключових напрямків роботи, удосконалення продуктового портфолію, посилення маркетингових заходів та формулювання стратегічних рішень щодо розвитку компанії.

4. На четвертому етапі велике значення мають технічні та програмні засоби, які дозволяють ефективно обробляти інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Кваліфікація та компетентність працівників також визначають глибину та якість аналізу, а також адекватність зроблених висновків.

На даному етапі виконуються такі операції:

- доступ до існуючої бази зібраної та попередньо обробленої інформації;
- детальна обробка інформації з використанням програмного та апаратного забезпечення;
- узагальнення даних, отриманих в результаті обробки;
- формування узагальнених висновків про сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози у середовищі діяльності, а також конкурентні переваги та недоліки.

У контексті визначення інструментів для вибору стратегій зміцнення конкурентоспроможності компанії, цей етап акцентує на важливості наявності спеціалізованого стратегічного програмного забезпечення та кваліфікації співробітників, які займаються його застосуванням. Дії на цій стадії включають:

- визначення пріоритетних напрямків для вибору стратегій розвитку підприємства, які спрямовані на підтримку або підвищення його конкурентоспроможності;
- встановлення критеріїв для вибору стратегій;
- вибір моделей та методологій для визначення найбільш підходящих стратегій відповідно до встановлених критеріїв.

5. На п'ятому етапі формуються альтернативні пакети стратегій для досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства. Кожне підприємство розробляє комплекс взаємопов'язаних стратегій, що відрізняються за пріоритетністю, але враховують взаємозв'язки. Наприклад,

підприємства формують фінансові, виробничі, технологічні, маркетингові та інші стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності.

При формуванні альтернативних пакетів стратегій враховуються різні сценарії розвитку, ділової активності та здійснюються песимістичні, оптимістичні та усереднені прогнози. Серед стратегій досягнення конкурентоспроможності можуть бути [7]:

- фінансові, такі як самофінансування, кредитування, акціонування, випуск облігацій, залучення інвестицій;
- виробничі спрямовані на спеціалізацію, диверсифікацію, уніфікацію, масове виробництво тощо;
- майнові включають позбавлення зайвих активів, нарощення власної майнової бази, орієнтацію на оренду майнової бази;
- кадрові включають оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, скорочення;
- технологічні включають повну автоматизацію, напівавтоматизацію, механізацію, ручне виробництво;
- збутові, такі як безпосередній збут, використання посередників (дилерів, дистриб'юторів тощо);
- продуктові спрямовані на масове споживання або промислове призначення;
- цінові: максимізація, мінімізація, диференціація цін та інші.

Етапі формування альтернативних пакетів стратегій вимагає обґрунтованого вибору стратегій з урахуванням потенційних вигод та ризиків для підприємства.

Важливо зазначити, що при однакових умовах можливості розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства перш за все залежать від обґрунтованих стратегій фінансування. За оцінками експертів, лише 3-4% підприємств у світі можуть забезпечити повне самофінансування своєї діяльності без залучення зовнішніх джерел фінансування. Серед таких

підприємств зазвичай зустрічаються ті, що діють у високорентабельних секторах, таких як нафтогазова промисловість, брендові компанії, окремі торговельні посередники та представники сфери ІТ-технологій, розробники програмного забезпечення та інноваційні підприємства.

У вітчизняному виробництві ключовою проблемою для підприємств є потреба у залученні інвесторів, які б не лише інвестували кошти у модернізацію та переобладнання, але й були зацікавлені в розвитку виробничих потужностей, новітніх технологіях та конструкторських розробках. На сьогодні часто трапляються випадки, коли інвестори викупають підприємства, що опинилися на межі банкрутства, з метою подальшого їхнього перепродажу або комерційного використання активів, ігноруючи при цьому потенціал унікального виробництва.

Фінансування поточної діяльності підприємств у кризовий період ускладнилося через високі кредитні ставки, жорсткі вимоги щодо заставних зобов'язань та корупційні практики. Емісія цінних паперів для залучення зовнішнього фінансування є мінімальною через складну та дорогую процедуру.

На цій стадії ключову роль відіграє персонал, оскільки саме він встановлює ключові напрямки розвитку компанії. Перелік операцій [17]:

- визначення та обґрунтуванням основних напрямків, які потребують стратегічного підходу для зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- розробка переліку можливих стратегій для кожного з визначених напрямків;
- аналіз комплексу альтернативних стратегій.

Вибір найбільш ефективного комплекту стратегій для досягнення очікуваного рівня вимагає обґрунтування вибору найкращого варіанту стратегій у певних просторово-часових умовах, який враховує різні аспекти діяльності підприємства та сприяє досягненню цілей у плані

конкурентоспроможності. Ключову роль у цьому процесі відіграють кваліфікація, досвід та знання фахівців, які залучені до розробки стратегій.

Основні завдання, які виконуються на цьому етапі, включають [17]:

- аналіз перспектив кожного з альтернативних комплектів стратегій;
- вибір комплексу стратегій, який найкраще відповідає умовам та можливостям діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Розроблення стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом, який включає в себе попередні дії та результати аналізу. Цей комплексний план є підсумком усіх попередніх дій і визначає стратегії оптимального пакета, їх пріоритетність та черговість реалізації.

Створення стратегічного плану для забезпечення конкурентоспроможності компанії є вирішальним етапом, який базується на попередніх дослідженнях та аналізі. Цей всебічний план становить кульмінацію всіх попередніх заходів і встановлює стратегії для оптимального набору, їхній пріоритет та порядок виконання.

На цьому етапі здійснюються наступні дії [18]:

- виявлення кожної функціональної стратегії в рамках вибраного набору стратегій для підвищення конкурентоспроможності компанії;
- докладний розгляд кожної стратегії тематичними експертами;
- ітеративне уточнення функціональних стратегій;
- об'єднання всіх розробок у фінальний стратегічний план для підвищення конкурентоспроможності компанії;
- затвердження та офіційне схвалення стратегічного плану.

Тактичне планування конкурентоспроможності компанії тісно пов'язане зі стратегічним плануванням. Дії на тактичному рівні є логічним продовженням стратегічних ініціатив і включають поетапне втілення стратегій для підвищення конкурентоспроможності в поточному періоді.

Аналіз доступних ресурсів для виконання обраних стратегій є ключовим етапом, де оцінюються фінансові, технічні, майнові, людські, матеріальні, енергетичні та інформаційні ресурси. На цій стадії аналізуються ресурсні можливості та обмеження, досліджуються потенційні джерела для залучення необхідних ресурсів та оцінюються ризики, пов'язані з цими процесами.

Операції, що потрібно виконати на даному етапі [18]:

- оцінка фінансових ресурсів підприємства для реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності;
- аналіз кадрового потенціалу та можливостей;
- дослідження майнового, технічного та технологічного стану в контексті втілення стратегій;
- вивчення можливостей забезпечення необхідними сировиною та матеріалами;
- ідентифікація та оцінка ризиків, асоційованих з втіленням стратегій;
- визначення резервів та шляхів мінімізації ризиків.
- формування критеріїв вибору інструментарію для тактичного планування конкурентоспроможності;
- обґрунтування базового підходу до планування;
- вибір методів та методик планування конкурентоспроможності.

Визначення інструментів для тактичного планування конкурентоспроможності включає вибір відповідних методів і технік планування, які необхідні для реалізації визначених стратегій. У цьому процесі важливу роль відіграють кваліфікація співробітників та наявне технічне оснащення. На цьому етапі рекомендовано здійснення наступних операцій:

- розробка критеріїв для вибору інструментарію тактичного планування;
- обґрунтування основного підходу до процесу планування;
- вибір конкретних методів і технік для планування конкурентоспроможності.

Планування системи ключових показників діяльності підприємства для досягнення конкурентоспроможності є важливим етапом, оскільки він визначає перелік показників, що необхідно досягти у процесі виконання стратегій. Для підприємств характерним є використання різноманітних показників, які можуть бути інтегровані в єдиний рейтинговий показник, відображаючи загальний рівень конкурентоспроможності. Однак інтегральний показник не розкриває всіх проблем підприємства, тому для відстеження проблемних аспектів необхідно використовувати систему показників, які відображають різні сфери діяльності.

На цьому етапі важливо враховувати кваліфікацію працівників та наявність технічних та програмних засобів для збору, оброблення та аналізу даних. Рекомендовані операції на цьому етапі включають [18]:

- вибір репрезентативних показників, що відображають конкурентні позиції підприємств;
- уніфікація методик розрахунку системи показників;
- оброблення та аналіз отриманих даних з використанням відповідного інструментарію;
- формулювання висновків щодо конкурентних переваг та слабких сторін підприємства на ринку.

Розроблення комплексу заходів для поточної реалізації обраних стратегій конкурентоспроможності визначається на основі вибраних стратегій та ключових показників, які потрібно досягти. Підприємство враховує функціональність, часові рамки та послідовність виконання заходів при розробці цієї сукупності. Цей комплекс може охоплювати широкий спектр сфер діяльності підприємства, причому пріоритетність заходів визначається пріоритетністю обраних стратегій [34].

Приклади таких заходів можуть включати отримання кредитних ресурсів для фінансування нових проєктів, розробку рекламної кампанії, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення технічного обладнання та модифікацію продукції.

На даному етапі необхідно виконати такі операції [18]:

- сформувати набір альтернативних заходів для часткового досягнення стратегій у поточному періоді;
- оцінити пропоновані заходи з урахуванням можливостей їх виконання, ефективності, ресурсів, часових рамок та інших критеріїв;
- вибрати оптимальний перелік заходів.

Фінансове обґрунтування запропонованих стратегій вимагає створення прогнозу, який оцінює вплив обраних стратегій та заходів на фінансовий стан підприємства. Для цього зазвичай розробляють три ключові види бюджетів: бюджет доходів і витрат, бюджет грошових потоків та балансовий бюджет.

Бюджет доходів і витрат відображає всі доходи та витрати, пов'язані з поточною діяльністю підприємства, та допомагає оцінити його фінансову ефективність. Бюджет грошових потоків показує, звідки компанія отримує кошти та як ці кошти використовуються, що дозволяє аналізувати її платоспроможність та фінансову стійкість. Балансовий бюджет відображає структуру капіталу підприємства та передбачає розрахунок амортизації, базуючись на економічних принципах.

На цьому етапі важливо [21]:

- встановити відділи, відповідальні за стратегічні напрямки та тактичні цілі та показники;
- розробити в цих відділах кошториси витрат, плани-графіки та бюджети;
- передати початкові документи до координаційного центру (планово-економічний відділ, бухгалтерія, фінансовий відділ, бюджетний комітет);
- скласти ключові бюджети підприємства (бюджет доходів і витрат, бюджет грошових потоків, балансовий бюджет);
- удосконалити систему планових показників та заходів для забезпечення фінансових результатів, які відповідають поставленим цілям.

Розробка адміністративних інструментів для підвищення конкурентоспроможності компанії передбачає створення єдиної політики, визначення процедур, правил поведінки та побудову корпоративної культури. Ці дії мають мету створити умови для ефективної реалізації стратегій і досягнення цілей. На цьому етапі виконуються наступні операції:

- формування єдиної політики для підвищення та підтримки конкурентоспроможності в рамках обраних стратегій;
- формування корпоративної культури, що базується на встановленій політиці;
- розробка та впровадження стандартизованих правил і процедур для втілення корпоративної культури;
- організаційне реалізування вказаних адміністративних інструментів для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Створення програми для поетапного досягнення запланованого рівня конкурентоспроможності є заключним етапом процесу планування. Програма охоплює визначення ключових показників, планування заходів, фінансове підґрунтя, графіки виконання та розподіл відповідальності серед учасників. Цей детальний план дій має бути реалізований у поточний період з метою послідовного зростання конкурентоспроможності компанії.

На даному етапі виконуються наступні кроки:

- узагальнення даних, пов'язаних з плануванням конкурентоспроможності та формування програми для досягнення бажаного рівня;
- детальна розробка програми з урахуванням різних центрів виконання;
- встановлення точних термінів для реалізації програми та розподіл відповідальностей між учасниками процесу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства оцінки його стану, систематичного формування конкурентних переваг та ретельного планування. Цей процес краще розглядати у двох ключових аспектах: стратегічному та тактичному.

Стратегічне планування конкурентоспроможності включає формування всебічних стратегій розвитку, націлених на досягнення бажаних результатів у всіх сферах діяльності та підтримання стабільних позицій на ринку. Тактичне планування, яке є безпосереднім продовженням стратегічного, охоплює створення списку специфічних кроків, заходів, а також визначення ресурсів, потрібних для виконання стратегій у поточний період. Це зумовило необхідність запровадження універсальної технології планування конкурентоспроможності, що враховує часові рамки цього процесу.

## **Висновки до розділу 1**

Економічний зміст конкурентоспроможності визначається як здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку з іншими учасниками, забезпечуючи високий рівень вигоди для себе та здатність витримувати випробування конкуренції.

Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності включають в себе визначення ключових показників, які відображають ефективність діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами, а також використання різних методів та моделей для аналізу цих показників.

Теоретичні та методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства включають в себе розробку стратегій розвитку, визначення конкурентних переваг, оцінку ресурсів та можливостей підприємства, а також впровадження ефективних управлінських практик для досягнення поставленої мети.

Загальна мета досліджень у даній області полягає в розробці та впровадженні комплексу стратегій та методів, які дозволять підприємствам ефективно вести конкуренцію на ринку, забезпечуючи стійкий і успішний розвиток у довгостроковій перспективі.

## 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та економічний аналіз результатів його діяльності

Приватне підприємство «РВ ГРУП», зареєстроване за адресою в місті Києві, вулиця Звіринецька, будинок 63, офіс 1. ЄДРПОУ 35058578 [44].

Підприємство було засноване 13 квітня 2007 року. Засновниками є Жорін Роман Володимирович та Кастеллі Вадим Гелійович, кожен з яких вніс 275 000 грн, що становить 50% статутного капіталу в розмірі 550 000 грн. Обидва засновники також є бенефіціарами підприємства[44].

Основні напрями діяльності включають надання інформаційних послуг, друкування, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, вантажний транспорт, складське господарство, видавничу діяльність, виробництво кіно та відеофільмів, оренду нерухомості, PR-діяльність та рекламні послуги. Жорін Роман Володимирович виступає підписантом та представником підприємства.

Для розуміння поточного фінансового положення компанії, ефективності використання ресурсів, рентабельності бізнесу та його платоспроможності виконаємо аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «РВ ГРУП» [44].

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «РВ ГРУП» (табл. 2.1) за період 2021-2023 років, можна відзначити значні зміни.

Оборотні активи компанії зазнали різкого падіння в 2022 році порівняно з 2021 роком, але потім зросли в 2023 році, перевищивши початкове значення. Необоротні активи показують стабільне зростання, що може свідчити про інвестиції у довгострокові активи та потенційне розширення бізнесу.

Власний капітал зазнав зменшення в 2022 році, але потім суттєво зріс у 2023 році, що могло бути наслідком збільшення активів або зменшення зобов'язань.

Поточні зобов'язання зменшилися в 2022 році, але повернулися до рівня 2021 року у 2023 році.

Динаміка показників виробничо-господарської діяльності показана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр., тис. грн

Роки	Оборотні активи	Необоротні активи	Власний капітал	Поточні зобов'язання	Виручка від реалізованої товарної продукції	Собівартість реалізованої товарної продукції	Валовий дохід	Витрати на збут
2021	2759,9	888,8	1642,2	2006,5	11701	10008,4	11700	833,3
2022	896,6	795,9	460,3	1234,5	4662	5 034,60	4 664	787,8
2023	3 040,77	1595,9	2595,9	2014,1	17899	14656,7	17898	1080

*Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [55]*

У 2022 році компанія отримала чистий збиток, але у 2023 році компанія значно збільшила свій прибуток.

Виручка від реалізованої товарної продукції зазнала великого падіння в 2022 році, однак у 2023 році вона виросла більше ніж у три рази порівняно з попереднім роком.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася в 2022 році, але зросла в наступному році, втім, це зростання не відповідає росту виручки, що може свідчити про підвищення ефективності виробництва.

Валовий дохід відображає подібну тенденцію до виручки. Адміністративні витрати зросли в 2023 році.

Загалом, можна сказати, що 2023 рік був роком суттєвого покращення фінансової ситуації для ПП «РВ ГРУП», незважаючи на збитки та складнощі у 2022 році, викликані початком війни росії проти України.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр., тис. грн

Показник	Рік			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотні активи	2759,9	896,6	3 040,77	-1863,3	2 144,17	-67,51	239,14
Необоротні активи	888,8	795,9	1595,9	-92,9	800,00	-10,45	100,52
Власний капітал	1642,2	460,3	2595,9	-1181,9	2 135,60	-71,97	463,96
Поточні зобов'язання	2006,5	1234,5	2014,1	-772	779,60	-38,47	63,15
Чистий прибуток	857,3	-1181,90	2162,3	-2039,2	3 344,20	-237,86	-282,95
Виручка від реалізованої товарної продукції	11700,8	4662,4	17898,7	-7038,4	13 236,30	-60,15	283,89
Собівартість реалізованої товарної продукції	10008,4	5 034,60	14656,7	-4973,8	9 622,10	-49,70	191,12
Валовий дохід	11700,8	4 664,20	17898,7	-7036,6	13 234,50	-60,14	283,75
Адміністративні витрати	1,8	23,7		21,9	-23,70	1216,67	-100,00
Витрати на збут	833,3	787,8	1079,7	-45,5	291,90	-5,46	37,05

*Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [55]*

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства за методикою, яку ми детально розглянули у таблицях 1.2-1.4.

Аналіз таблиці 2.3, що відображає динаміку показників ефективності виробничої діяльності ПП «РВ ГРУП» за період з 2021 по 2023 роки, демонструє важливі тенденції в управлінні виробничими ресурсами та фінансовими показниками підприємства.

Таблиця 2.3 – Показник ефективності виробничої діяльності ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Витрати на одиницю продукції (В)	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	$11,700.8/12,000 \approx 0.975$	$4,664.2/5,500 \approx 0.848$	$17,898.7/19,000 \approx 0.942$
Фондовіддача (Ф)	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних засобів}$	$12,000/888.8 \approx 13.50$	$5,500/795.9 \approx 6.91$	$19,000/1,595.9 \approx 11.90$
Рентабельність реалізованої продукції (Рп)	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	$857.3 * 100 / 10,008.4 \approx 8.57\%$	$-1,181.9 * 100 / 5,034.6 \approx -23.47\%$	$2,162.3 * 100 / 14,656.7 \approx 14.75\%$
Продуктивність праці (Пп)	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічна кількість працівників}$	$12,000/10 = 1,200$	$5,500/10 = 550$	$19,000/10 = 1,900$

*Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [55]*

Витрати на одиницю продукції (В) зменшилися з 0.975 у 2021 році до 0.848 у 2022 році, що свідчить про зниження собівартості продукції. У 2023 році цей показник зріс до 0.942.

Фондовіддача (Ф) значно знизилася з 13.50 у 2021 році до 6.91 у 2022 році. Проте у 2023 році фондовіддача зросла до 11.90, що свідчить про покращення використання виробничої потужності підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції (Рп) показала негативний результат у 2022 році (-23.47%), що свідчить про збитковість реалізованої продукції. У 2023 році рентабельність різко зросла до 14.75%, що вказує на прибутковість реалізованої продукції та ефективне управління витратами.

Продуктивність праці (Пп) знизилася з 1,200 у 2021 році до 550 у 2022 році. У 2023 році продуктивність праці значно зросла до 1,900, що є

позитивним показником та вказує на покращення ефективності використання робочої сили.

В цілому, аналіз показників ефективності виробничої діяльності ПП «РВ ГРУП» за період з 2021 по 2023 роки показує, що підприємство зіткнулося з значними труднощами у 2022 році, але зуміло значно покращити свої показники у 2023 році. Показники фінансового стану наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану ПП «РВ ГРУП» за 2021-2023рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії (Ка)	Ка = власний капітал / загальна вартість капіталу	$1,642.2 / (1,642.2 + 2,006.5) \approx 0.45$	$460.3 / (460.3 + 1,234.5) \approx 0.27$	$2,595.9 / (2,595.9 + 2,014.1) \approx 0.56$
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Кп = власний капітал / загальні зобов'язання	$1,642.2 / 2,006.5 \approx 0.82$	$460.3 / 1,234.5 \approx 0.37$	$2,595.9 / 2,014.1 \approx 1.29$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Кл = грошові кошти / поточні зобов'язання	$220.72 / 2,006.5 \approx 0.11$	$160.48 / 1,234.5 \approx 0.13$	$201.41 / 2,014.1 \approx 0.10$
Коефіцієнт оборотності і оборотних коштів (Ко)	Ко = виручка від реалізації / середньорічний залишок оборотних коштів	$11,700.8 / 2,759.9 \approx 4.24$	$4,664.2 / 896.6 \approx 5.20$	$17,898.7 / 3,040.8 \approx 5.89$

*Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [55]*

Висновки до таблиці 2.4:

У 2023 році коефіцієнт автономії значно зріс до 0.56, що свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних із зовнішніми зобов'язаннями.

Коефіцієнт платоспроможності (Кп) зменшився з 0.82 у 2021 році до 0.37 у 2022 році. У 2023 році коефіцієнт платоспроможності зріс до 1.29, що

свідчить про значне покращення платоспроможності та зниження ймовірності банкрутства.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ( $K_o$ ) зріс з 4.24 у 2021 році до 5.20 у 2022 році. У 2023 році цей показник зріс до 5.89, що свідчить про подальше покращення ефективності управління оборотними коштами та зростання швидкості їх обороту.

Загалом, аналіз показників фінансового стану ПП «РВ ГРУП» за період з 2021 по 2023 роки свідчить про ефективне управління фінансами та здатність адаптуватися до змінних умов ринку, покращуючи свою фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.5 – Показники збуту продукції ПП «РВ ГРУПП» за 2021-2023рр.

Показник	Формула розрахунку	2021	2022	2023
Рентабельність продажу (Рп)	$R_p = \text{чистий прибуток від реалізації} / \text{чистий дохід}$	$857.3/11,700.8 \approx 7.33\%$	$-1,181.9/4,664.2 \approx -25.34\%$	$2,162.3/17,898.7 \approx 12.08\%$
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	$K_z = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажу}$	З наданих даних від підприємства маємо обсяг нереалізованої продукції приблизно 5%	0.05	0.05
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км)	$K_m = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{виробнича потужність}$	$12,000/20,000 = 0.60$	$5,500/20,000 = 0.275$	$19,000/20,000 = 0.95$

*Джерело: Складено автором на основі наданих даних підприємством*

Висновки до таблиці 2.5:

У 2021 році рентабельність продажу становила 7.33%, що вказує на прибутковість реалізованої продукції. У 2023 році рентабельність продажу відновилася до 12.08%, що свідчить про повернення до прибуткової діяльності та ефективне управління витратами.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз) залишався стабільним на рівні 0.05 протягом усіх трьох років, що вказує на постійний рівень нереалізованої продукції відносно обсягу продажу.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Км) знизився з 0.60 у 2021 році до 0.275 у 2022 році, проте у 2023 році цей показник зріс до 0.95, що свідчить про суттєве збільшення використання виробничих потужностей та покращення ефективності виробництва.

Загалом, аналіз показників збуту продукції ПП «РВ ГРУП» за період з 2021 по 2023 роки показує, що підприємство зіткнулося з значними труднощами у 2022 році, але зуміло значно покращити свої показники у 2023 році.

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства**

Продукція ПП «РВ ГРУП» вирізняється своєю унікальністю на внутрішньому ринку, де основна маса подібних товарів завозиться з-за кордону. Головними перевагами вітчизняного виробника є можливість швидкої адаптації продукції під запити клієнтів, відсутність необхідності чекати на довгі терміни доставки та зниження логістичних витрат, що, в свою чергу, знижує загальну вартість продукції для кінцевого споживача.

Серед основних конкурентів на ринку вирізняються компанії як «Karton», так і «decoropdisplay». «Karton» є потужним виробником, що пропонує широкий асортимент виробів з гофрокартону, які характеризуються високою якістю та міцністю. Їх продукція здатна задовольнити потреби більш широкого кола клієнтів, оскільки вона включає не лише меблі, а й декоративні елементи для дому та офісу.

«Decoropdisplay» є імпортером, який зосереджений на постачанні інноваційних і стильних рішень для візуального мерчендайзингу та виставкових стендів. Ця компанія орієнтована на високий сегмент ринку,

пропонуючи продукти, які можуть бути використані в рекламних кампаніях та на торгових майданчиках.

Для «РВ ГРУП» критично важливо використовувати свою можливість швидкого реагування на зміни в потребах ринку та здатність до індивідуалізації продукції у якості ключових конкурентних переваг. Також важливою є стратегія розширення асортименту зі збереженням доступності та екологічності продукції, що дозволить зберегти лояльність існуючих клієнтів та привернути нових. З огляду на наявність потужних зарубіжних та внутрішніх конкурентів, ПП «РВ ГРУП» має акцентувати увагу на маркетинговій стратегії, яка підкреслює унікальність їхніх продуктів, їх адаптивність до індивідуальних потреб замовників та їх відповідність сучасним екологічним стандартам. Водночас слід звернути увагу на вдосконалення операційної ефективності, що дозволить компанії зменшити витрати та збільшити прибутковість без підвищення цін для споживачів.

Аналіз ефективності управління маркетингом на підприємстві доцільно проводити відповідно до розрахунку динаміки показників, які характеризують прибутковість комерційної діяльності господарюючого суб'єкта і його конкурентоспроможності [7]:

- величина прибутку від комерційної діяльності підприємства;
- частка підприємства на регіональному ринку;
- витрати служби маркетингу;
- коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Розрахуємо та проаналізуємо дані коефіцієнти для ПП «РВ ГРУП» (див. табл. 2.9).

Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ):

$$ЕВ=0.31В+0.19Ф+0.40РП+0.10П.$$

$$2021: ЕВ=0.31 \times 0.975 + 0.19 \times 13.50 + 0.40 \times 8.57 + 0.10 \times 1200 = 126.30.$$

$$2022: ЕВ=0.31 \times 0.848 + 0.19 \times 6.91 + 0.40 \times -23.47 + 0.10 \times 550 = 47.19.$$

$$2023: ЕВ=0.31 \times 0.942 + 0.19 \times 11.90 + 0.40 \times 14.75 + 0.10 \times 1900 = 198.45.$$

Критерій фінансового стану діяльності підприємства (ФП):

$$\text{ФП} = 0.29\text{КА} + 0.20\text{КП} + 0.36\text{КЛ} + 0.15\text{КОБ}$$

$$2021: \text{ФП} = 0.29 \times 0.45 + 0.20 \times 0.82 + 0.36 \times 0.11 + 0.15 \times 4.24 = 0.97.$$

$$2022: \text{ФП} = 0.29 \times 0.27 + 0.20 \times 0.37 + 0.36 \times 0.13 + 0.15 \times 5.20 = 0.98.$$

$$2023: \text{ФП} = 0.29 \times 0.56 + 0.20 \times 1.29 + 0.36 \times 0.10 + 0.15 \times 5.89 = 1.34.$$

Критерій ефективності організації збуту і просування товару (ЕЗ):

$$\text{ЕЗ} = 0.37\text{РП} + 0.29\text{КЗАТ} + 0.21\text{КЗВП}.$$

$$2021: \text{ЕЗ} = 0.37 \times 7.33 + 0.29 \times 0.05 + 0.21 \times 0.60 = 2.85.$$

$$2022: \text{ЕЗ} = 0.37 \times -25.34 + 0.29 \times 0.05 + 0.21 \times 0.275 = -9.30.$$

$$2023: \text{ЕЗ} = 0.37 \times 12.08 + 0.29 \times 0.05 + 0.21 \times 0.95 = 4.68.$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП):

$$\text{ККП} = 0.15\text{ЕВ} + 0.29\text{ФП} + 0.23\text{ЕЗ} + 0.33\text{КТ}.$$

$$2021: \text{ККП} = 0.15 \times 126.30 + 0.29 \times 0.97 + 0.23 \times 2.85 + 0.33 \times 0.95 = 20.20$$

$$2022: \text{ККП} = 0.15 \times 47.19 + 0.29 \times 0.98 + 0.23 \times -9.30 + 0.33 \times 0.95 = 5.54$$

$$2023: \text{ККП} = 0.15 \times 198.45 + 0.29 \times 1.34 + 0.23 \times 4.68 + 0.33 \times 0.95 = 31.55$$

Таблиця 2.6 – Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності (2022-2023)

Показник	2021	2022	2023	Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Ефективність виробничої діяльності	126,3	47,19	198,45	-79,11	151,26	-62,64	320,53
Фінансовий стан підприємства	0,97	0,98	1,34	0,01	0,36	1,03	36,73
Ефективність організації збуту товару	2,85	-9,3	4,68	-12,15	13,98	-426,32	-150,32
Якість товару	0,95	0,95	0,95	0	0	0,00	0,00
Інтегральний показник конкурентоспроможності	20,2	5,54	31,55	-14,66	26,01	-72,57	469,49

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [55].

Проаналізувавши таблицю, можна сказати, що динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства протягом 2022-2023 років є позитивною. У 2023 році порівняно з 2022 роком інтегральний показник конкурентоспроможності зріс на 26.01 одиниць або на 469.49%.

Основні причини зростання інтегрального показника конкурентоспроможності:

- значне підвищення ефективності виробничої діяльності (на 320.34%);
- покращення фінансового стану підприємства (на 36.73%);
- суттєве покращення ефективності організації збуту товару (на 150.32%).

Підприємству слід продовжувати роботу над підвищенням ефективності виробництва, фінансової стабільності та організації збуту, щоб зберегти і зміцнити конкурентні переваги у майбутньому.

Незважаючи на дуже важкий 2022 рік для України та бізнесу, в 2023 році підприємство отримало прибуток, на відміну від результатів попереднього року, а також покращило показники виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності, порівнюючи з 2021 роком.

### **2.3. Аналіз забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Для забезпечення конкурентоспроможності ПП «РВ ГРУП», важливо ретельно аналізувати різні аспекти своєї діяльності, від продукції до маркетингу та клієнтського сервісу. Ефективність продукції компанії базується на використанні інноваційних технологій виробництва меблів з гофрокартону, що не тільки забезпечує високу якість та довговічність продуктів, але й відповідає сучасним екологічним стандартам.

Асортимент компанії постійно розширюється завдяки зосередженню на дослідженнях потреб споживачів та швидкому впровадженню змін у дизайні продукції.

Маркетингова стратегія компанії також відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності. За допомогою ефективних кампаній та використання цифрових платформ для залучення клієнтів, «РВ ГРУП» активно розширює свою присутність на ринку. Зосередження на онлайн-продажах та активне використання соціальних медіа для взаємодії з клієнтами забезпечує підвищення рівня впізнаваності бренду та залучення нових покупців.

Однак, для підтримки та подальшого розвитку конкурентоспроможності «РВ ГРУП» потрібно не лише інвестувати у розвиток продукції та маркетингу, але й постійно вдосконалювати внутрішні процеси. Це включає оптимізацію логістичних операцій, підвищення ефективності виробництва та покращення якості обслуговування клієнтів. Врахування цих факторів дозволить «РВ ГРУП» ефективно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін та вибудовувати стійкі відносини зі своїми клієнтами.

Проведемо SWOT – аналіз ПП «РВ ГРУП» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT–аналіз ПП «РВ ГРУП»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	2
<b>1. Виробництво основних і додаткових послуг</b>	
1. Висока якість продукції. 2. Потенціал для впровадження інновацій.	1. Висока енергозалежність. 2. Потреба в інвестиціях для розширення послуг. 3. Фізичний та моральний знос обладнання.
<b>2. Персонал</b>	
1. Високий професіоналізм співробітників. 2. Ефективна мотивація та висока організаційна культура. 3. Наявність програми для підвищення кваліфікації.	1. Недостатній рівень ефективності застосування управлінських методів. 2. Великий обіг кадрів.
<b>3. Інноваційно- інвестиційна діяльність</b>	
1. Підтримка інноваційної активності. 2. Дотримання стратегії довгострокової стабільності.	1. Недостатня результативність інноваційної діяльності 2. Відсутність інвестицій в нові технології
<b>4. Маркетинг</b>	
1. Впровадження внутрішньої реклами. 2. Цінові конкурентні переваги.	1. Недостатньо обміркована маркетингова стратегія. 2. Відсутність плану збутових операцій.

## Закінчення таблиці 2.7

1	2
5. Управління	
1. Наявність ефективної стратегії управління. 2. Оптимальна організаційна структура.	1. Пасивність в кадровій політиці. 2. Недостатньо розвинений тимблдинг. 3. Почас порушення трудової дисципліни.
6. Фінанси	
1. Можливості для залучення інвестицій. 2. Висока рентабельність операцій.	1. Високий рівень витрат. 2. Недостатня кількість обігових коштів.
Можливості	
1. Проведення модернізації обладнання. 2. Високий запит на інноваційні товари за конкуретоспроможною ціною. 3. Залучення інвесторів. 4. Достатній рівень пропозиції висококваліфікованих фахівців з маркетингу.	
1. Зростання цін на енергоресурси. 2. Війна з рф. 4. Зниження курсу національної валюти.	

*Джерело: Розроблено автором*

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства включають високий рівень якості продукції, можливість впровадження інновацій, високу кваліфікацію персоналу та ефективну стратегію управління. Однак існують і слабкі сторони, такі як велика енергоємність, потреба у фінансуванні для розширення спектру послуг та моральний і фізичний знос основних засобів. Загрози, пов'язані із зростанням цін на енергоресурси та зовнішніми факторами, такими як війна з рф, також потребують уваги.

Розглянемо стратегічне управління у ПП «РВ ГРУП» на основі наступних показників та процесів.

- ПП «РВ ГРУП» впровадило нову технологію друку на гофрокартоні, що дозволило виготовляти продукцію зі зображеннями високої якості;
- за допомогою впровадження системи енергоефективності, компанія знизилася споживання енергії на виробництві на 20%;
- ПП «РВ ГРУП» уклало стратегічне партнерство з виробником екологічно чистого сировини, що дозволило знизити вартість та покращити якість гофрокартону;
- компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників,

забезпечуючи навчання та розвиток професійних навичок;

Зважаючи на ці аспекти, можна стверджувати, що ПП «РВ ГРУП» успішно впроваджує стратегічне управління, спрямоване на розширення ринкової присутності, інноваційний розвиток, ефективне виробництво та забезпечення конкурентоспроможності на довгострокову перспективу.

Розглянемо застосування стратегічного управління у своїй діяльності ПП «РВ ГРУП». Графічна модель стратегічного планування у ПП «РВ ГРУП» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Графічна модель стратегічного планування у ПП «РВ ГРУП»

Етап	Назва	Характеристика
1	2	3
1	Інформаційне забезпечення	Перший етап стратегічного планування полягає в зборі, класифікації та підготовці до використання інформації для розробки стратегії. У ПП «РВ ГРУП» використовуються різні методи збору інформації. Вся інформація обробляється, аналізується, і відповідно до неї виробляється ефективна стратегія.
2	Установлення цілей та місії організації	У ПП «РВ ГРУП» сформульовані місія і цілі, які обґрунтовують практичну доцільність існування організації і формулюють кінцевий стан, якого дане підприємство хоче досягти на певному часовому проміжку.
3	Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища	У ПП «РВ ГРУП» для аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується SWOT-аналіз.
4	Вибір стратегії	ПП «РВ ГРУП» вибрало собі стратегію сталого розвитку та розширення своїх можливостей
5	Оцінка стратегії на предмет відповідності обраним цілям	ПП «РВ ГРУП» здійснює свою діяльність відповідно до своєї місії

*Джерело: Розроблено автором*

Структура персоналу має певну ієрархію. Кожна посадова щабель даної системи виконує певні повноваження. Таким чином, здійснення функцій організації дозволяє досягти більш ефективної діяльності.

У ПП «РВ ГРУП» комунікація є одним з провідних інструментів реалізації стратегічного управління. Перш за все, він виражається в необхідній

комунікації між працівниками різних ланок. Даний принцип проявляється в постійному діалозі типу «питання-відповідь» між співробітниками.

Також постійний обмін інформацією відбувається між менеджерами, між менеджерами і членами бригади, з приводу меж продажів на цей день, конкретної підказки в обслуговуванні та ін.

Стратегічне управління слід розглядати поряд із стратегічним контролем. Стосовно стратегічного контролю, то ПП «РВ ГРУП» розроблено спеціальну оцінку показників зовнішнього середовища та системно визначає стратегічні параметри підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Стратегічний контроль ПП «РВ ГРУП»

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягненості критеріїв 0–10 балів
1	2
1. Стан зовнішнього середовища (середнє значення):	8
Конкурентне середовище:	
- частка ринку підприємства;	8
- рівень технологічності галузі;	8
- рівень інноваційності галузі.	6
Споживачі:	
- доступність споживачів;	8
- концентрація споживачів;	8
- величина сегмента.	8
Зовнішні партнери:	
- можливість впливу;	7
- зацікавленість.	7
Постачальники:	
- якість поставок;	9
- ціна.	7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (сер.знач.):	8
- реалізація послуг;	7
- консультації споживачів;	8
- фінансів;	7
- трудових ресурсів;	7
- формування іміджу підприємства;	8
- екологічності;	8
- соціальної активності.	8

*Джерело: Розраховано автором*

Шкала оцінки кожного критерію наступна:

1-2 – немає ознак за критерієм;

- 3-4 – низький ступінь досягненості;
- 5-6 – середній ступінь досягненості;
- 7-8 – високий ступінь досягненості;
- 9-10 – фактичні показники перевищують заплановані.

Також, менеджер ПП «РВ ГРУП» заповнює (поновлює) анкету для контролю тактичних і оперативних планів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Форма для контролю процесу розробки та реалізації тактичних і оперативних планів ПП «РВ ГРУП»

Тактичні та оперативні плани підприємства	Ступінь реалізації планів, %	Бальна оцінка ступеня реалізації (0-5 балів)
План реалізації послуг	98	5
Фінансовий план	93	5
Маркетинговий план	92	5
План інвестицій	85	5
План інновацій	65	4
План логістичної діяльності	94	5
План ЗЕД	89	5

*Джерело: Розраховано автором*

Шкала оцінки ступеня реалізації планів передбачає такі варіанти:

0 балів – план не реалізовано (0-10%); 1 бал – план виконано на 25%; 2 бали – план виконано на 50%; 3 бали – план виконано на 75%; 4 бали – план виконано на 100%; 5 балів – план перевиконано (більше 100%).

У табл. 2.11 визначимо релевантні методи конкурентної боротьби маркетингової стратегії ПП «РВ ГРУП».

Таблиця 2.11 – Релевантні методи конкурентної боротьби ПП «РВ ГРУП»

Методи конкурентної боротьби, що їх можна теоретично використати на даному ринку	Методи конкурентної боротьби, що їх на даний момент використовують конкуренти	Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
1	2	3
Рівень обслуговування	Ціна	Ціна
Стимулювання попиту	Канали збуту	-
Реклама	НТП	НТП
Співвідношення попиту та пропозиції	-	-

*Джерело: Розраховано автором*

Дослідження конкурентної боротьби стратегії ПП «РВ ГРУП» засвідчило, що підприємство, у своєму арсеналі застосовує усі наявні методи конкурентоспроможності: НТП, цінова політика, канали збуту, стимулювання попиту тощо.

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, проведене дослідження показує, що ПП «РВ ГРУП» має потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності через диверсифікацію діяльності та впровадження нових продуктів і послуг. Підприємство демонструє здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що компанія успішно подолала труднощі 2022 року і досягла значних покращень у 2023 році. Зокрема, збільшення власного капіталу та оборотних активів свідчить про ефективне управління ресурсами та фінансову стабільність підприємства. Позитивні зміни у показниках ліквідності та рентабельності підтверджують здатність компанії покращувати свої фінансові показники та адаптуватися до нових умов.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства включають високий рівень якості продукції, можливість впровадження інновацій, високу кваліфікацію персоналу та ефективну стратегію управління. Однак існують і слабкі сторони, такі як велика енергоємність, потреба у фінансуванні для розширення спектру послуг та моральний і фізичний знос основних засобів. Загрози, пов'язані із зростанням цін на енергоресурси та зовнішніми факторами, такими як війна з РФ, також потребують уваги.

Таким чином, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПП «РВ ГРУП» необхідно продовжувати інвестувати у розвиток нових продуктів та послуг, впроваджувати інноваційні

технології та покращувати внутрішні процеси управління. Ефективне використання своїх сильних сторін та можливостей, а також мінімізація впливу слабких сторін та загроз, дозволять підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та досягати нових успіхів у своїй діяльності.

## **3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **3.1 Розроблення проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом диверсифікації діяльності**

Зміцнення конкурентоспроможності підприємств вимагає формування конкурентних переваг та цілеспрямованого впливу на їх основні фактори успіху. Згідно з аналізом, проведеним у цьому напрямі, ключовими конкурентними перевагами суб'єктів на ринку целюлози та паперу є:

- низька собівартість, досягнута завдяки високій ефективності використання ресурсів;
- конкурентоспроможні ціни на реалізацію;
- ефективна операційна діяльність.

Фактори, які впливають на здатність підприємств зберігати ці переваги, включають рівень інновацій, доступ до ефективних каналів збуту, виробництво високододаної вартості продукції та ризики бізнесу. Також слід враховувати інституціональні чинники, над якими підприємство не завжди має контроль.

Одним із ключових способів посилення конкурентних позицій є диверсифікація діяльності. Це може принести нові конкурентні переваги, зменшити ризики та підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того, диверсифікація стимулює екологічну та соціальну ефективність, що сприяє сталому розвитку галузі.

Практично завжди, диверсифікацію визначають як стратегію або стратегічний процес розвитку компанії, стратегію для досягнення цілей, конкурентну стратегію. Термін «стратегічна орієнтація» точніше описує зміст диверсифікації в контексті управління конкурентоспроможністю. Порівняно з

поняттям «стратегія», він має можливість використання стратегічних орієнтирів організації господарської діяльності.

Слід розглядати ступінь взаємозв'язку майбутніх видів діяльності з існуючими, як основу для класифікації форм диверсифікації підприємств.

Таким чином, процес диверсифікації є процедурою розширення діяльності підприємств та паралельного розвитку різноманітних, не пов'язаних між собою видів виробництва. Це включає збільшення номенклатури та асортименту продукції, що призводить до виробництва змінюються у складні багатофункціональні комплекси. Ці комплекси виготовляють продукцію або надають послуги різного призначення та характеру [54].

В основі диверсифікації лежить використання методів, що дають змогу вдосконалювати діяльність підприємства за новими напрямками, з метою отримання максимального прибутку та використання наявних ресурсів з максимальною ефективністю. Крім того, диверсифікація передбачає перехід до безлічі видів діяльності з широким спектром продукції, що випускається.

Існує кілька цілей, які переслідують під час проведення диверсифікації:

- підвищення стійкості підприємства;
- отримання синергетичного ефекту відмітного, який може бути отримано завдяки просуванню на нові ринки і використанню ефекту масштабу;
- випуск комплементарної продукції.

Основними принципами використання методу диверсифікації є:

- збільшення можливостей для подальшого розвитку та накопичення ресурсів і коштів для освоєння нових або суміжних галузей;
- повне переорієнтування в іншу галузь;
- забезпечення ефективного зниження витрат виробництва;
- накопичення надлишкових ресурсів, зокрема й адміністративних, для забезпечення діяльності нової галузі.

Основними цілями підприємства при використанні методу диверсифікації є [40]:

- повне використання наявних ресурсів у підприємства;
- підвищення прибутку від основного виробництва;
- збільшення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць.

Якщо звернути увагу на види диверсифікації, можна виділити такі: вертикальна, горизонтальна, концентрична, конгломератна.

Горизонтальна диверсифікація – це процес створення нових продуктів, які мають зв'язок з уже наявними продуктами підприємства. Ця діяльність включає в себе розширення діяльності, спрямоване на виробництво або контроль над виробництвом усіх компонентів, частин і матеріалів. Ключовим результатом цього виду диверсифікації є контроль над усім ланцюгом виробництва, починаючи від сировини до готового продукту.

Плюсами вертикальної диверсифікації є об'єднання згаданих дій і контролю, а також стабільності господарських зв'язків у масштабах підприємства, що гарантує поставку необхідних ресурсів та їхню своєчасну доставку споживачам. Крім того, існує тісний контакт із клієнтами, які мають можливість напряду зв'язатися з постачальником.

Концентрована диверсифікація базується на створенні нових продуктів, які будуть використовуватися в існуючому бізнесі. Але, водночас зберігається і функціонуюче виробництво. Однак виникає нове, виходячи з можливостей ринку і технологій, які були закладені в освоєному виробництві. Умови конгломератної диверсифікації: підприємство розвивається за рахунок створення нових продуктів, які не мають нічого спільного з традиційними продуктами.

Проект спрямований на створення нових продуктів, які не мають нічого спільного з технологією і потребами наявних у підприємства клієнтів. Такий спосіб диверсифікації має низку особливостей, які вимагають значних фінансових витрат і доступні тільки великим підприємствам. Вибір стратегії диверсифікації має ґрунтуватися на результатах аналізу потенційних конкурентних переваг, які вона може надати.

З точки зору забезпечення конкурентоспроможності, горизонтальна диверсифікація має бути спрямована на те, щоб зберегти або поглибити вже досягнуті переваги. Існує ймовірність того, що вертикальна диверсифікація може стати поштовхом для горизонтальної, коли нові види продукції матимуть у наявності сировину з відмінними характеристиками. Насамперед, це стосується створення екологічно чистої сировини для виробництва продукції, яка використовуватиметься у сфері целюлозно-паперової промисловості.

На основі диверсифікації діяльності здійснюється процес зміцнення конкурентних позицій на основі використання переваг продукції та переваги підприємства. Конкурентні переваги товару включають у себе: ціну, доступність та обізнаність інформації, якість. Спрямовувати зусилля на підвищення ефективності та ризику діяльності підприємства можливо в рамках різних стратегій диверсифікації.

Завдяки диверсифікації підприємства можуть підвищити свій рівень конкуренції, а також розширити асортимент продукції, що випускається. Усі причини для використання диверсифікації пов'язані з метою підвищення ефективності діяльності підприємства не тільки в даний час, а й у майбутньому часі, а також на довгострокову перспективу.

Гофрокартон – це матеріал, який здавна асоціюється з упаковкою та захистом від пошкоджень. Проте, сучасні технології і творчий підхід перетворюють цей звичайний матеріал у несподівано стильну та практичну альтернативу для виготовлення меблів.

Виробництво меблів з гофрокартону – це поєднання інноваційних технологій та екологічної свідомості. Гнучкість цього матеріалу дозволяє створювати різноманітні форми та дизайни, забезпечуючи безліч варіантів для облаштування будь-якого простору. Зразок меблів з гофрокартону наведено у додатку А.

Однією з переваг меблів з гофрокартону є їх легкість. Це робить їх ідеальними для місць з обмеженим простором, де кожен квадратний метр

рахується. Крім того, їх легко переносити та монтувати, що робить їх чудовим варіантом для тих, хто любить змінювати інтер'єр часто.

Гофрокартонні меблі також вражають своєю міцністю та довговічністю. Незважаючи на легкість, вони можуть витримати значне навантаження, що робить їх ідеальними для будь-яких потреб. Більше того, вони екологічно чисті, оскільки виготовлені з вторинної сировини та можуть бути повністю відновлені.

Завдяки творчому підходу дизайнерів, гофрокартонні меблі втілюють сучасні тенденції у дизайні інтер'єру. Вони можуть мати яскравий та вишуканий вигляд або ж стати скромним елементом, що доповнює загальний стиль приміщення.

Таким чином, виробництво меблів з гофрокартону – це не лише стильне та практичне рішення для будь-якого інтер'єру, але й крок до збереження навколишнього середовища.

Ще одна перевага виробництва меблів з гофрокартону – це його екологічна природа. Матеріал виготовлений з вторинної сировини, що робить його екологічно чистим та відновлюваним. Це дозволяє підприємствам залучати клієнтів, які цінують стильність та екологічну свідомість.

Розміри та форми меблів з гофрокартону можуть бути різноманітними, що дозволяє створювати унікальні та індивідуальні дизайни для будь-якого приміщення. Креативність та інноваційність у процесі виготовлення дають безмежні можливості для реалізації ідей та задоволення потреб споживачів.

Підприємство, що спеціалізується на виробництві меблів з гофрокартону, має значний конкурентний потенціал. Воно може використовувати рекламні можливості для просування своєї продукції, а також розвивати власний бренд та створювати унікальний імідж на ринку.

Стратегія диверсифікації підприємства, передбачає створення додаткових продуктів, таких як полиці, стійки для книг, декоративні панелі та дитячі меблі. Це рішення обґрунтовується зростаючим попитом на екологічно

чисті, функціональні та естетично привабливі товари для облаштування житлових і робочих приміщень.

Загалом, виробництво меблів з гофрокартону – це не лише бізнес, але й можливість для творчості, інновацій та внесення вкладу у сталий розвиток суспільства. Переваги та недоліки виробництва меблів з гофрокартону наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки виробництва меблів з гофрокартону

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Екологічно чистий матеріал	Менша міцність порівняно з іншими матеріалами
Легкість та портативність	Обмежені можливості дизайну
Низька вартість виробництва	Вразливість до вологості та впливу навколишнього середовища
Широкий розмах творчості при дизайні	Обмежена масштабність та довговічність
Використання вторинної сировини	Потребує додаткової обробки для збереження міцності та водонепроникності

*Джерело: Розроблено автором*

Ринок аксесуарів для дому та офісу демонструє стабільне зростання, оскільки споживачі шукають рішення, які поєднують практичність з естетикою. Гофрокартон є ідеальним матеріалом для виробництва таких аксесуарів завдяки своїм унікальним властивостям: легкість, екологічність та можливість створення різноманітних форм. Продукти, такі як полиці з гофрокартону, можуть використовуватися для зберігання книг, декоративних елементів та інших предметів, пропонуючи широкий вибір форм та розмірів, включаючи кутові та настінні моделі. Виготовлення цих полиць з вторинної сировини підвищує екологічну свідомість покупців.

Стійки для книг з гофрокартону є практичним рішенням для зберігання книг та журналів, допомагаючи підтримувати порядок у приміщенні. Легкість матеріалу дозволяє легко переміщувати стійки, а можливість нанесення декоративних візерунків та різноманітних кольорів додає естетичної цінності. Декоративні панелі з гофрокартону можуть використовуватися для оздоблення стін, зонування простору або створення акцентів у інтер'єрі. Вони

пропонують варіативність текстур, кольорів та візерунків, а також простоту установки та заміни, що дозволяє змінювати інтер'єр без значних витрат.

Ринкові переваги таких аксесуарів включають їх екологічність, що приваблює екологічно свідомих споживачів, низьку собівартість виробництва, яка дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни, та мобільність і легкість матеріалу, що спрощує транспортування та монтаж.

Виробництво дитячих меблів, включаючи іграшкові меблі, стільці та столи, також має значний потенціал. Дитячі меблі повинні відповідати особливим вимогам до безпеки, екологічності та функціональності. Гофрокартон є ідеальним матеріалом для таких меблів завдяки відсутності шкідливих речовин, гладким краям та легкості. Іграшкові меблі з гофрокартону легко переміщувати, що дозволяє дітям самостійно змінювати розташування меблів, а можливість виготовлення меблів у формі тварин, будиночків та інших цікавих об'єктів стимулює дитячу уяву.

Стільці та столи для дітей з гофрокартону розробляються з урахуванням ергономічності, що забезпечує комфорт під час сидіння та навчання. Використання спеціальних технологій для підвищення міцності гофрокартону дозволяє цим меблям витримувати необхідні навантаження. Крім того, екологічність матеріалів відповідає сучасним вимогам до продуктів для дітей, що сприяє зростанню попиту на такі меблі.

Основні ринкові переваги дитячих меблів з гофрокартону включають їх безпеку, відсутність гострих кутів та токсичних матеріалів, екологічність, яка все частіше стає вирішальним фактором для батьків, та доступну ціну завдяки низькій собівартості виробництва.

Розширення асортименту продукції через виробництво гофрокартонних аксесуарів та дитячих меблів дозволить підприємству не лише збільшити обсяги продажів, але й залучити нових клієнтів, розширити ринки збуту та підвищити свою конкурентоспроможність. Інноваційний підхід до дизайну та екологічність продукції створять додаткову цінність для споживачів та зміцнять репутацію підприємства.

Впровадження нових послуг у діяльність підприємства, що спеціалізується на виробництві меблів з гофрокартону, є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Однією з таких послуг є надання дизайнерських послуг з розробки індивідуального дизайну меблів. В епоху масового виробництва та стандартних рішень, споживачі все більше цінують унікальність та індивідуальність у продуктах, які вони купують.

Психологічні дослідження підтверджують, що індивідуалізація продуктів сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зміцненню лояльності до бренду та збільшенню готовності платити за ексклюзивні товари. Розробка індивідуального дизайну меблів з гофрокартону дозволяє задовольнити ці потреби, пропонуючи клієнтам можливість втілити свої ідеї та побажання у реальність. Це створює емоційний зв'язок між клієнтом та продуктом, що є важливим фактором у сучасному маркетингу. Крім того, індивідуальні замовлення дозволяють досліджувати нові тенденції та вивчати споживчі вподобання, що може бути корисним для розширення асортименту продукції та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Надання послуг з установки та складання меблів є ще одним важливим елементом у підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Сучасні дослідження в галузі обслуговування клієнтів показують, що додаткові послуги, такі як установка та складання меблів, значно підвищують задоволеність клієнтів та їх лояльність. Надаючи ці послуги, підприємства можуть зменшити стрес та незручності, пов'язані з самостійною збіркою меблів, що часто є складним та трудомістким процесом для споживачів. Послуги з установки та складання також дозволяють контролювати якість кінцевого продукту, забезпечуючи його правильну збірку та довговічність. Це сприяє зменшенню кількості рекламацій та підвищенню репутації бренду. Крім того, надання таких послуг створює додаткові джерела доходу для підприємства, що сприяє його фінансовій стабільності та зростанню.

Отже, впровадження нових послуг, таких як розробка індивідуального дизайну та надання послуг з установки і складання меблів, дозволяє підприємству не тільки задовольняти потреби споживачів, але й підвищувати їх задоволеність та лояльність, що є важливим чинником у сучасній конкурентній боротьбі. Це, в свою чергу, сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його репутації та забезпеченню стійкого зростання у довгостроковій перспективі.

Автоматизація виробничих процесів є ключовим фактором підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат. Дослідження показують, що автоматизація дозволяє значно зменшити кількість помилок, підвищити точність та швидкість виконання виробничих операцій. Це забезпечує стабільність якості продукції та зменшує кількість браку.

Крім того, автоматизовані системи сприяють оптимізації використання ресурсів, що дозволяє знизити витрати на сировину та енергію. Це, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку завдяки зниженню собівартості продукції. Впровадження автоматизації також дозволяє звільнити працівників від рутинних операцій та зосередити їх увагу на більш творчих та складних задачах, що підвищує загальну ефективність виробничих процесів.

Підвищення кваліфікації працівників є важливим компонентом успішного впровадження нових технологій та методів виробництва. Дослідження у галузі управління персоналом показують, що інвестиції в навчання та розвиток працівників підвищують їх продуктивність, мотивацію та задоволеність роботою. Це сприяє зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до компанії.

Навчання новим технологіям дозволяє працівникам ефективно використовувати автоматизовані системи та сучасне обладнання, що підвищує загальну ефективність виробництва. Крім того, розширення знань та навичок працівників сприяє їх професійному розвитку, що позитивно впливає на інноваційний потенціал підприємства. Уміння адаптуватися до нових

технологій та методів виробництва стає ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку, що постійно змінюється.

Впровадження нових послуг та оптимізація виробничих процесів на підприємстві, що виготовляє меблі з гофрокартону, є критичними для підвищення його конкурентоспроможності.

Розширення асортименту послуг за рахунок надання дизайнерських послуг та послуг з установки і складання меблів дозволить залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність існуючих.

Таблиця 3.2 – План впровадження стратегії диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Етап	Активності та завдання	Деталі
1	2	3
Перший етап (перші 6 місяців) Дослідження ринку		
Збір даних	Проведення анкетування серед потенційних клієнтів	Витрати на проведення анкетування та збір інформації
	Аналіз конкурентів: вивчення їх асортименту, цінової політики, сильних та слабких сторін	Збір даних та їх аналітична обробка
	Вивчення тенденцій ринку: участь у виставках, конференціях, читання галузевих звітів та досліджень	Відвідування виставок та конференцій, підписка на галузеві звіти
Аналіз даних	Визначення сегментів ринку, які мають найбільший потенціал для нових продуктів	Аналіз зібраних даних
	Оцінка попиту на нові продукти та послуги	Оцінка за допомогою методів ринкової аналітики
	Ідентифікація основних трендів та уподобань споживачів	Вивчення ринкових трендів
Розробка продуктів		
Концептуальна розробка	Створення концептуальних моделей нових продуктів (полиці, стійки для книг, дитячі меблі)	Робота дизайнерів та інженерів
	Обговорення з дизайнерами та інженерами для визначення технічних параметрів та вимог	Командні обговорення, технічні наради
Створення прототипів	Виготовлення перших зразків нових продуктів	Витрати на матеріали та виготовлення прототипів
	Тестування прототипів на предмет функціональності, міцності та естетики	Проведення тестувань
Оцінка та вдосконалення	Збір відгуків від потенційних клієнтів та експертів	Анкетування та збір відгуків
	Внесення необхідних змін та удосконалень у конструкцію та дизайн продуктів	Оновлення прототипів, внесення змін
Підготовка виробничих потужностей		

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Оцінка обладнання та ресурсів	Визначення необхідного обладнання для виробництва нових продуктів	Проведення аудиту наявних ресурсів, планування закупівель
	Оцінка наявних ресурсів та планування їх оптимального використання	Розробка плану використання ресурсів
Закупівля та установка обладнання	Закупівля необхідного обладнання	Витрати на закупівлю, угоди з постачальниками
	Установка та налагодження обладнання для запуску виробництва	Витрати на встановлення та налаштування
Підготовка виробничого персоналу	Навчання працівників роботі з новим обладнанням	Організація навчальних сесій
	Впровадження стандартів якості та безпеки	Розробка та впровадження стандартів
Другий етап (6-12 місяців) впровадження нових продуктів		
Запуск виробництва	Налагодження виробничих процесів для масового виробництва нових продуктів	Налаштування та контроль процесів
	Забезпечення контролю якості на всіх етапах виробництва	Впровадження систем контролю якості
Реалізація продукції	Випуск перших партій нових продуктів на ринок	Перші партії на ринку
	Моніторинг продажів та збір відгуків від клієнтів	Анкетування клієнтів, збір даних про продажі
Розвиток маркетингової стратегії		
Розробка маркетингових кампаній	Створення рекламних матеріалів (брошури, відео, соціальні мережі)	Витрати на розробку та виготовлення рекламних матеріалів
	Планування рекламних акцій та кампаній	Створення планів маркетингових заходів
Впровадження маркетингових заходів	Запуск рекламних кампаній у медіа та соціальних мережах	Витрати на рекламу, організація кампаній
	Організація презентацій та демонстрацій нових продуктів	Проведення заходів
Аналіз ефективності маркетингових заходів	Оцінка результатів маркетингових кампаній	Аналіз даних про ефективність
	Внесення корективів у маркетингову стратегію для підвищення ефективності	Оновлення стратегій на основі результатів аналізу
Оптимізація виробництва		
Впровадження автоматизації	Встановлення автоматизованих систем для підвищення ефективності виробничих процесів	Закупівля та установка автоматизованих систем
	Навчання персоналу роботі з автоматизованими системами	Організація навчальних програм
Підвищення кваліфікації працівників	Проведення тренінгів та навчальних курсів для персоналу	Витрати на тренінги та навчання
	Розробка програм підвищення кваліфікації та мотивації працівників	Створення програм

## Закінчення таблиці 3.2

1	2	3
Третій етап (12-24 місяців) Розширення ринків збуту		
Вихід на нові ринки	Аналіз потенційних ринків збуту в інших регіонах та країнах	Дослідження ринків, збір даних
	Встановлення контактів з новими партнерами та дистриб'юторами	Організація зустрічей, переговорів
Розвиток дистрибуційних каналів	Розширення мережі дистрибуції та партнерських відносин	Пошук нових партнерів, укладання договорів
	Впровадження нових каналів збуту, включаючи онлайн-продажі та маркетплейси	Розвиток онлайн-продажів, співпраця з маркетплейсами
Оцінка результатів		
Аналіз ефективності впроваджених заходів	Моніторинг фінансових показників та показників ефективності	Збір та аналіз фінансових даних
	Аналіз відгуків клієнтів та ринкової позиції підприємства	Проведення опитувань, збір відгуків
	Аналіз відгуків клієнтів та ринкової позиції підприємства	Проведення опитувань, збір відгуків
Корекція стратегії при необхідності	Виявлення слабких місць та проблемних аспектів у впроваджених заходах	Аналіз та виявлення проблемних місць
	Розробка та впровадження корекційних дій для підвищення ефективності	Створення та впровадження корекційних планів
<b>Подальший розвиток</b>		
Пошук нових можливостей для диверсифікації	Дослідження нових продуктів та послуг, які можуть бути впроваджені на підприємстві	Проведення досліджень, збір ідей
	Вивчення нових технологій та інноваційних підходів до виробництва	Аналіз нових технологій
Розширення бізнесу	Планування та реалізація нових проєктів з розширення виробничих потужностей	Створення планів розвитку

*Джерело: Складено автором*

Цей план впровадження включає всі необхідні етапи та заходи для успішної реалізації стратегії диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація проєкту сприятиме підвищенню рентабельності підприємства, розширенню ринкової присутності та зниженню ризиків. Використання сучасних технологій, креативних підходів та інноваційних рішень допоможе підприємству досягти успіху та стати лідером у своїй галузі.

Також у контексті диверсифікації пропонуємо розвинути ще один напрям діяльності підприємства – **надання маркетингових послуг**. Це дозволить

підприємству знизити ризики, пов'язані з коливаннями на окремих ринках, та забезпечити стабільність доходів за рахунок розширення спектру послуг та розширення діяльності.

Зараз все більше і більше компаній змушені вести соціальні мережі, від малих до великих, це допомагає потенційним клієнтам познайомитись з продуктом, рецензіями інших людей, також це допомагає нагадувати про себе вже існуючим клієнтам.

Запропоновані послуги:

- обслуговування аккаунтів в соціальних мережах: впровадження регулярного, якісно виконаного та цікавого контенту для потенційних клієнтів;
- консультації з PR та маркетингу: надання порад щодо розвитку PR-стратегій;
- аналітика та статистика: збір і аналіз даних про ефективність рекламної компанії;
- розробка акцій та заходів: створення ідей для акцій та промоцій, спрямованих на залучення клієнтів;
- постійна підтримка та моніторинг: супровід клієнтів та постійний моніторинг результатів.

Основні клієнти: малий та середній бізнес. Зазвичай наші цільові клієнти не мають власних ресурсів для розробки ефективних PR-стратегій, тому вони будуть зацікавлені у зовнішніх послугах. Сфери клієнтів можуть бути різні, від кав'ярень до стоматологічних клінік тощо. Також, кількість клієнтів зростає, тому що зростає кількість малих та середніх підприємств, які потребують професійних PR та SMM-послуг для залучення клієнтів та підвищення пізнаваності.

Використання існуючого досвіду та знань PR-відділу для надання високоякісних послуг іншим підприємствам, буде свідчити про професіоналізм та досвід у SMM (Social Media Marketing).

Аналізуючи нинішні тренди у світі та бізнесу, можемо сказати, що цей проєкт матиме успіх. Враховуючи, що ці послуги можна надавати по інтернету, проєкт має безмежні можливості розширюватись і виходити на нові ринки, не тільки України, а й країни Європи та Америки.

Розширення сфер діяльності підприємства є стратегічним кроком, що сприяє зростанню, підвищенню конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Це дозволяє ефективно управляти ризиками, бути менш вразливими до ризиків, використовувати нові можливості та зміцнювати позиції компанії в довгостроковій перспективі.

### **3.2 Обґрунтування ефективності реалізації проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Для оцінки ефективності реалізації проєкту необхідно розрахувати основні фінансові показники, включаючи обсяг інвестицій, очікувані доходи, витрати, чистий прибуток, рентабельність та термін окупності. Також важливо врахувати ризики та можливості їх мінімізації.

Очікувані витрати та очікувані доходи детально наведені в таблицях 3.3, 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.3 – Очікувані одноразові витрати на дослідження ринку, розробку продуктів та підготовку виробничих потужностей

<b>Категорії витрат</b>	<b>Сума, грн</b>	<b>Деталізація</b>
1	2	3
Дослідження ринку	37,000	- Анкетування та опитування споживачів: 11,100 - Аналіз конкурентів: 7,400 - Тенденції ринку: 7,400 - Розробка стратегії виходу на ринок: 11,100
Розробка продуктів	74,000	- Концептуальна розробка: 18,500 - Створення прототипів: 37,000 - Тестування та оцінка: 11,100 - Удосконалення продуктів: 7,400

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3
Навчання персоналу	37,000	- Розробка навчальних програм: 7,400 - Проведення навчальних сесій: 18,500 - Оцінка ефективності навчання: 3,700 - Підвищення кваліфікації: 7,400
Підготовка виробничих потужностей	111,000	- Оцінка наявних ресурсів: 18,500 - Планування виробничих процесів: 18,500 - Пошук та аналіз ринку обладнання: 10,000 - Підготовка виробничих приміщень: 64,000
Загальна сума	259,000	

*Джерело: Розроблено автором*

Одноразові витрати включають дослідження ринку, розробку продуктів та підготовку виробничих потужностей, тож загальна сума інвестицій за проектом становить 259 тис. грн.

Для фінансування обладнання, яке необхідно придбати для диверсифікації діяльності необхідно 400 тис. грн. Проектується оформлення фінансового лізингу. Річні витрати, по основній сумі боргу та сплаті 10% ціни фінансового лізингу становитимуть 88 тис. грн. Загальна сума очікуваних річних витрат становить 825,400 грн (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікувані річні витрати на виробництво меблів з гофрокартону

Категорії витрати	Сума, грн	Деталізація
1	2	3
Затрати на обладнання	88,000 (400,000+10% =440,000 / 5 років)	- Ціна обладнання (на умовах фінансового лізингу) 88,000
Обслуговування обладнання	40,000	- Регулярне технічне обслуговування: 18,000 - Заміна зношених частин: 22,000
Матеріали (гофрокартон)	185,000	- Закупівля матеріалів: 185,000
Заробітна плата	420,000	- Річна заробітна плата двох працівників 15,000*12 20,000*12
Єдиний соціальний внесок	92,400	
Загальна сума	825,400	

*Джерело: Розроблено автором*

Очікувані доходи від продажу наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Очікувані доходи від продажу продукції

Категорія	Одиниці, шт.	Ціна за одиницю, грн	Загальний дохід, тис. грн
1	2	3	4
Гофрокартонні аксесуари			
Полиці	500	463	231,5
Стійки для книг	400	555	222,0
Декоративні панелі	300	740	222,0
<b>Сума за аксесуарами</b>			<b>675,5</b>
Дитячі меблі			
Іграшкові меблі	600	370	222
Стільці та столи	400	648	259,2
<b>Сума за дитячими меблями</b>			<b>481,2</b>
Додаткові послуги			
Дизайнерські послуги	40	1850	74,000
Установка та складання	40	925	37,000
<b>Сума за додатковими послугами</b>			<b>111,000</b>
<b>Загальна сума доходів (на рік)</b>			<b>1267,7</b>

*Джерело: Розроблено автором*

Для визначення економічної доцільності інвестицій розраховується комплекс показників: чистий дисконтований дохід, термін окупності, внутрішня норма доходності, рентабельність інвестицій [64]. До уваги потрібно взяти знецінення вартості грошей у часі за допомогою ставки дисконтування. Вона враховує облікову ставку НБУ та компенсацію за ризики проєкту. Для інвестиційного проєкту прийнято на рівні 22%.

Передусім обчислимо чистий дисконтований дохід (табл. 3.6). Передбачається середньорічне зростання чистого доходу на 5%.

Таблиця 3.6 - Розрахунок чистого дисконтованого доходу за проєктом, тис. грн

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	2	3	4	5	6
Інвестиції	400	0	0	0	0
Дохід	1267,7	1331,1	1397,6	1467,5	1540,9
Витрати	825,4	866,7	910,0	955,5	1003,3
Амортизація	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Чистий прибуток+Амортизація	442,7	460,8	479,9	499,9	520,8

Закічення таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
Дисконтний множник (ставка дисконтування 22%)	0,820	0,672	0,551	0,451	0,370
Чистий дисконтований дохід	-37,14	309,61	264,26	225,63	192,71
Чистий дисконтований дохід зростаючим підсумком	-37,14	272,47	536,73	762,36	955,07

*Джерело: Розраховано автором*

**Додатне значення кумулятивного чистого дисконтованого доходу (зростаючим підсумком) досягається уже у 2-му році проекту.** Означене засвідчує економічну ефективність інвестиційного проекту. Загалом за 5-річний термін чистий дисконтований дохід дорівнює 955,07 тис. грн.

Термін окупності інвестицій з урахуванням дисконтування:

Кількість повних років, коли кумулятивний чистий дисконтований дохід є від'ємним, становить 1 рік. За другий рік потрібно відшкодувати: 86,83 тис. грн, від чистого дисконтованого доходу другого року це дорівнює:  $37,14 \cdot 100 / 309,61 = 0,1$  року. Отже, **термін окупності з урахуванням дисконтування складає 1,1 року.** Розрахунковий термін окупності менше 5 років. Тому інвестиції доцільні.

Ще одним критерієм оцінки ефективності інвестицій є внутрішня норма доходності. Розрахуємо з використанням функції Excel (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Розрахунок внутрішньої норми доходності

Показник	Величина показника
1	2
Інвестиції, тис. грн	-400
Чистий прибуток+Амортизація, тис. грн:	
1-й рік	442,7
2-й рік	460,8
3-й рік	479,9
4-й рік	499,9
5-й рік	520,8
Внутрішня норма доходності (ВНД)	112%

*Джерело: Розраховано автором з використанням MS Excel*

Оскільки **внутрішня норма доходності перевищує вартість капіталу компанії**, то інвестиції економічно доцільні.

Ще один критерій оцінювання ефективності інвестиційного проєкту – рентабельність інвестицій:

Рентабельність інвестицій =  $\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Інвестиції}}$  =  $\frac{955,07 * 100}{400} = 238, \%$ .

**Рентабельність інвестицій > 0** і більше альтернативної вартості володіння грошима (% по депозиту), тому висновуємо про доцільність фінансування проєкту диверсифікації діяльності.

Ці показники демонструють, що проєкт є фінансово вигідним, оскільки рентабельність залишається позитивною, а строк окупності досить коротким.

Реалізація проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства з виробництва меблів з гофрокартону передбачає врахування потенційних ризиків та розробку відповідних стратегій для їх мінімізації. Основні ризики включають низький попит на нові продукти, конкуренцію та фінансові ризики. Для кожного з цих ризиків передбачено конкретні заходи з їх пом'якшення.

Перш за все, низький попит на нові продукти може стати значною перешкодою для успішної реалізації проєкту. Для подолання цього ризику передбачається залучення додаткових маркетингових досліджень, що дозволить краще розуміти потреби та вподобання споживачів. На основі отриманих даних буде проведена адаптація продуктів відповідно до ринкових вимог. Це забезпечить відповідність продукції очікуванням споживачів та підвищить її конкурентоспроможність.

Конкуренція є ще одним важливим фактором ризику. Для його мінімізації планується впровадження унікальних пропозицій, що відрізнятимуть продукцію підприємства від товарів конкурентів. Це можуть бути інноваційні дизайнерські рішення, особливі функціональні характеристики або використання екологічно чистих матеріалів. Крім того, особлива увага буде приділена підвищенню якості продукції, що забезпечить позитивні відгуки клієнтів та зміцнить репутацію підприємства на ринку.

Фінансові ризики включають можливі труднощі з фінансуванням проєкту та непередбачені витрати. Для зменшення цього ризику передбачено

створення резервного фонду, який буде використовуватися у випадку непередбачених фінансових потреб. Крім того, підприємство розгляне можливість залучення інвесторів або використання кредитних ресурсів для забезпечення стабільності фінансових потоків.

З метою ефективного управління ризиками підприємство запровадить регулярний моніторинг ринку. Постійний аналіз ринкових тенденцій дозволить швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегію розвитку.

Також буде розроблений план дій на випадок кризи. Цей план включатиме конкретні заходи у разі зниження попиту або інших непередбачених обставин, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Наявність такого плану дозволить знизити негативні наслідки та забезпечити безперервність операцій.

Для забезпечення стабільності поставок та зниження залежності від окремих постачальників підприємство здійснить диверсифікацію постачальників та партнерів. Це дозволить зменшити ризики, пов'язані з перебоями у постачанні матеріалів та комплектуючих, що є важливим фактором для стабільної роботи виробництва.

Визначимо вплив проєкту на фінансові результати підприємства загалом (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Фінансові результати ПП «РВ ГРУП» за 2023 рік і за проєктом

Показник	2023	Проєкт	Темп зростання, %
1	2	3	4
Чистий дохід	17898,7	19166,4	107,08
Собівартість реалізованої продукції	14656,7	15482,1	105,63
Інші операційні витрати	1079,7	1338,7	123,99
Разом доходи	17898,7	19166,4	107,08
Разом витрати	15736,4	16820,8	106,89
Фінансовий результат до оподаткування	2162,3	2345,6	108,48

*Джерело: Визначено автором із урахуванням статистичних даних підприємства і власних розрахунків*

Загалом, реалізація проєкту забезпечення конкурентоспроможності підприємства з виробництва меблів з гофрокартону має високу економічну ефективність. Очікуваний приріст прибутку становить 8,5%. Строк окупності інвестицій 1,1 року свідчать про перспективність цього проєкту. Передбачені стратегії мінімізації ризиків дозволяють підприємству успішно адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності за проєктом, та зведемо отримані результати у порівняльну таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 – Значення та відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності (2023-проєкт)

Показник	2023	Проєкт	Абсолютний приріст	Темп приросту, %
			Проєкт-2023	Проєкт/2023
Ефективність виробничої діяльності	198.45	201.35	2.90	1.46%
Фінансовий стан підприємства	1.34	1.5	0.16	11.94%
Ефективність організації збуту товару	4.68	4.75	0.07	1.50%
Якість товару	0.95	0.95	0.00	0.00%
Інтегральний показник конкурентоспроможності	31.55	32.04	0.49	1.56%

*Джерело: Розраховано автором з використанням MS Excel*

Загалом можемо зробити висновки, що введення нового проєкту покращить основні показники конкурентоспроможності підприємства, та сприятиме досягненню стратегічної стійкості на ринку.

### Висновки до розділу 3

Аналіз проведеного дослідження щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації діяльності дозволяє зробити наступні висновки. Диверсифікація є одним із ключових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що полягає в розширенні асортименту продукції та послуг, виходу на нові ринки, впровадженні нових технологій і інноваційних рішень. Впровадження нових видів продукції, таких як полиці, стійки для книг, декоративні панелі та дитячі меблі з гофрокартону, дозволяє підприємству задовольнити зростаючі потреби споживачів та залучити нових клієнтів.

SWOT-аналіз підприємства показав, що його основними сильними сторонами є високий рівень якості продукції, можливість впровадження інновацій, висока кваліфікація персоналу та ефективна стратегія управління. Основними слабкими сторонами є велика енергоємність, потреба у фінансах для розширення спектру послуг та моральний і фізичний знос основних засобів. Основні можливості підприємства включають впровадження інновацій, залучення інвесторів та розвиток нових ринків збуту, тоді як загрози пов'язані зі зростанням цін на енергоресурси та зовнішніми економічними чинниками.

Стратегія диверсифікації підприємства передбачає розширення асортименту продукції та послуг, впровадження нових технологій, автоматизацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Впровадження нових послуг, таких як індивідуальний дизайн меблів та послуги зі встановлення і складання меблів, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та зміцненню їх лояльності. Автоматизація виробничих процесів дозволяє знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції, що забезпечує конкурентні переваги на ринку. Розширення діяльності підприємства, а саме створення PR-відділу, який буде надавати послуги іншим

підприємствам, допоможе стійкіше почувати у нестабільний час, або в умовах нестабільних ринкових змін.

Для успішної реалізації стратегії диверсифікації необхідно розробити план впровадження, який включає дослідження ринку, розробку нових продуктів, підготовку виробничих потужностей, запуск виробництва, розвиток маркетингової стратегії та оптимізацію виробничих процесів. Розширення діяльності підприємства та вихід на нові ринки, дозволить підприємству зберігати стабільність та досягати сталого розвитку в умовах динамічних економічних змін.

Отже, диверсифікація діяльності є стратегічним напрямом, який дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, знизити ризику та забезпечити довгострокову фінансову стабільність. Використання сучасних методів управління та адаптація до ринкових умов дозволять підприємству успішно розвиватися та досягати нових висот у своїй галузі.

## ВИСНОВКИ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації діяльності є ключовим фактором успішного розвитку в умовах динамічних ринкових змін. Проведене дослідження показало, що диверсифікація дозволяє підприємству не лише збільшити свої ринкові частки, але й підвищити фінансову стійкість та адаптивність до зовнішніх викликів.

Аналіз ринку та конкурентного середовища свідчить про те, що підприємства, які активно розширюють асортимент продукції та послуг, мають кращі показники стабільності та рентабельності. Впровадження нових видів продукції, таких як гофрокартонні аксесуари (полиці, стійки для книг, декоративні панелі) та дитячі меблі, відповідає сучасним трендам екологічності та функціональності, що дозволяє залучати нових клієнтів і зміцнювати лояльність існуючих.

Фінансовий аналіз діяльності ПП «РВ ГРУП» показав, що диверсифікація позитивно впливає на основні фінансові показники. Зростання виручки, підвищення рентабельності активів та власного капіталу, покращення показників ліквідності свідчать про підвищення ефективності управління ресурсами та зниження фінансових ризиків. Це слушний момент для впровадження інновацій та розширення діяльності підприємства, наприклад такого як введення нового PR-відділу на підприємстві. Такий підхід допоможе розвивати підприємство, стійко себе почувати у нестабільний час, мати змогу підлаштовуватися до різких змін на різних чи в країні та знижує залежність на конкретних ринках.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі диверсифікації діяльності демонструє значні фінансові переваги, що підтверджуються кількісними фінансовими показниками. Загальний фінансовий результат на наступний рік до оподаткування підприємства покращився на 8.48%, що свідчить про підвищену ефективність використання ресурсів та краще управління витратами. Це засвідчує, що стратегія

диверсифікації не тільки сприяла зростанню доходів, але й забезпечила більшу ефективність управління загальними операціями підприємства.

Впровадження нових послуг, таких як індивідуальний дизайн меблів та послуги зі встановлення і складання, дозволяє підприємству підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити їх лояльність. Це сприяє зниженню кількості рекламацій та покращенню репутації бренду. Надання таких послуг створює додаткові джерела доходу, що підвищує фінансову стабільність та сприяє зростанню підприємства.

Підвищення кваліфікації працівників є ключовим фактором успішного впровадження нових технологій та методів виробництва. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу підвищують їх продуктивність, мотивацію та задоволеність роботою, що сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності працівників до компанії. Навчання новим технологіям дозволяє працівникам ефективно використовувати автоматизовані системи та сучасне обладнання, що підвищує загальну ефективність виробництва.

Стратегія диверсифікації також включає розширення ринків збуту через вихід на нові ринки, розвиток дистрибуційних каналів та впровадження нових каналів збуту, включаючи онлайн-продажі та маркетплейси. Це дозволяє підприємству знизити залежність від конкретних ринків та розширити свою клієнтську базу, що підвищує його ринкову стійкість та конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що диверсифікація діяльності є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних методів управління, впровадження інновацій та адаптація до ринкових умов дозволяють підприємству досягати стійкого розвитку, знижувати ризики та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність. Цей підхід створює міцну основу для подальшого зростання та успішного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
3. Ачкасов А.І., Пушкар Т.А., Федорова В.Г. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2010. 89 с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія: підручник. 9-те вид., доповн. Київ : Знання, 2014. 710 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: ВД Професіонал, 2006. 448 с.
6. Белей О.І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво* : зб. наук. праць Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
7. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12 (72). С. 129–134.
8. Білявський В.М., Шепута М.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
9. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.

10. Братанич М.В., Полозова Т.В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 153–155.
11. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015. Вип. № 6. С. 271-275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf>\_(дата звернення: 22.02.2024).
12. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
13. Воронкова А.Е., Рамазанов С.К., Родіонов О.В. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. 368 с.
14. Говорушко Т.А., Клімаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. 2013. 204 с.
15. Гончаров В.О. Ларін Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності. Луганськ, 2006.
16. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
17. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
18. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення: 18.03.2024).

19. Давиденко Н.М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
20. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ: Знання, 2004. 207
21. Дікань В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.
22. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
23. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
24. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
25. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений (Економічні науки)*. 2016. № 12. С. 1001–1005.
26. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 22.02.2024).
27. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75-81.
28. Ілляшенко О.В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків: Мачулін, 2016. 504 с.
29. Інструменти для аналізу кожної компанії України. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/37749243/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/) (дата звернення: 07.03.2024).

30. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С.290–294.
31. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. Збірник наукових праць. 2016. №3. С. 79–85.
32. Кириленко В.В. Економіка: навч. посіб. Економічна думка, 2002. 193с.
33. Клименко С.М., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. КНЕУ, 2006. 527 с.
34. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003. № 3. С. 37-58.
35. Кошелупов І.Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОДЕУ, 2009. 152 с.
36. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf)\_(дата звернення: 10.04.2024).
37. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. *Стратегія розвитку України*. 2007. № 1/2. С. 338–345.
38. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
39. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
40. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 96–102.

41. Панасенко Д.А. Конкуренентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. № 727. С. 270-276.
42. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2008. 390 с.
43. Пухтаевич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=131> (дата звернення: 26.02.2024).
44. ПП «РВ GRUP», офіційний сайт. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/35058578/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35058578/) (дата звернення: 18.03.2024).
45. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. 2-е вид., доп. Львів: Новий Світ, 2000, 2010. 272 с.
46. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4.
47. Савицька О.М., Салабай В.О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансовогосподарською діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
48. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.
49. Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2024).
50. Сачук Г.М. Аналіз та вплив телекомунікаційної галузі на економіку України. *Тези Міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»* (5-6 листопада 2020 р.). URL:

- <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/102.pdf> (дата звернення: 17.02.2024).
51. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2015. С. 30–37.
52. Шостак Л.В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1948> (дата звернення: 05.03.2024).
53. Яковлєв А.І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах. Харків: Бізнес-інформ, 2005. 54 с.
54. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.
55. Фінансова звітність підприємства ПП «РВ ГРУП». URL: <https://clarity-project.info/edr/35058578> (дата звернення: 11.03.2024).
56. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf) (дата звернення: 28.02.2024).
57. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. *Монографія*. Київ: ДАККіМ, 2006. 160 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf> (дата звернення: 11.04.2024).
58. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.8-13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/2.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf) (дата звернення: 16.04.2024).
59. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL:

- [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf) (дата звернення: 28.04.2024).
60. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
61. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
62. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
63. Шевченко І. Б., Шендерівська Л. П. Як побудувати ефективну SMM-стратегію компанії. *Технологія і техніка друкарства*. 2022. Вип. 3 (77). С. 95-103. URL: <http://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/273892> (дата звернення: 03.05.2024).
64. Shenderivska L. Investment efficiency assessment indicators: conditions of their application. 2019. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/05080fc6-7339-48b0-85c9-c6915b59f496/content> (Accessed April, 15 2024).

## ДОДАТКИ

Додаток А – Зразок меблів з гофрокартону

