

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки і підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК 339.137.2:334.72(477.42)

Новаківська Анастасія Геннадіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування конкурентних переваг продукції
ТОВ «Ліспак» м. Житомир»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

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

Керівник роботи
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
підприємництва та туризму
Ходаківський Володимир Миколайович

Житомир – 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: кваліфікаційної роботи Новаківської
Анастасії Геннадіївни

допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму
№ 9 від _____ р.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму

Д. е. н., професор _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ
(власне ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Новаківська А. Г. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Тетяна ДАВИДОВИЧ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Новаківської А.Г. Формування конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» м. Житомир. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В роботі виокремлено сутність термінів «конкурентні переваги», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна позиція» та визначено теоретичні основи формування конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» м. Житомир.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, формування конкурентних переваг, види конкурентних переваг, джерела формування, зовнішні та внутрішні фактори забезпечення конкурентної переваги.

ABSTRACT

Novakivska A.G. Formation of competitive advantages of "Lispak" LLC, Zhytomyr. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work highlights the essence of the terms "competitive advantages", "competitive potential", "enterprise competitiveness" and "competitive position" and defines the theoretical foundations of the formation of competitive advantages of "Lispak" LLC of Zhytomyr.

Key words: competitiveness, competitive advantages, formation of competitive advantages, types of competitive advantages, sources of formation, external and internal factors of ensuring competitive advantage.

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЕРЕВО ОБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВА ТА УМОВИ ЇХ ФОРМУВАННЯ	5
1.1 Конкурентні переваги: поняття, форми, види.....	5
1.2. Обґрунтування впливу та умови конкурентних переваг підприємства	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІКО-ГОСПОДАРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РІВНЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ «ЛІСПАК» М. ЖИТОМИР	11
2.1. Аналіз економічного середовища підприємства.....	11
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства та перспектив його розвитку.....	15
2.3. Аналіз основних груп конкурентів підприємства.....	18
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЛІСПАК» М. ЖИТОМИР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28
ДОДАТКИ.....	31

ВСТУП

Стратегія формування конкурентних переваг покликана сприяти адаптації підприємств до мінливих умов ринкового середовища та забезпечення ефективності конкурентної боротьби. Керівники у своїй діяльності оцінюючи ринкову ситуацію розробляють ефективні засоби конкуренції, які відповідають зовнішнім та внутрішнім викликам та умовам конкретного підприємства, посилюючи його конкурентні позиції на ринку.

Питанням визначення сутності конкуренції та забезпечення конкурентних переваг підприємств приділяли увагу такі зарубіжні вчені як Р. Байя, Ф. Вебстер, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Р. Коуз, М. Портер, Р. Фатхутдінов, В. Холл, та інші. Концептуальне вирішення проблеми формування конкурентних переваг досліджували вітчизняні вчені-економісти Є. Андрєєва, Х. Бучковська, В. Василенко, А. Войчак, І. Заруцький, Л. Іванець, Я. Криворучко, Л. Лісовська, М. Смірнова, Е. Сисоєва, А. Вовчак, Б. Воловиков, І. Должанський, О. Янковий та ін. водночас недостатньо розкритими залишаються питання управління конкурентними перевагами в умовах окремих суб'єктів підприємництва, що визначило актуальність дослідження.

Об'єктом дослідження є суспільно-економічні процеси формування та примноження конкурентних переваг в умовах ТОВ «Ліспак» м. Житомир, а **предметом дослідження** – теоретичні та практичні засади формування системи конкурентних переваг товариства.

Мета дослідження – розробити систему конкурентних переваг на рівні обраного підприємства. Досягненню мети сприяло вирішення таких *завдань*: 1) дослідити сутність поняття конкуренції та її видів; 2) виявити загально-теоретичні аспекти впливу конкретних конкурентних переваг на результати діяльності підприємства; 3) дати загальну характеристику обраному підприємству; 4) оцінити конкурентне середовище, основних конкурентів та переваги обраного суб'єкту підприємництва; 5) оцінити ефективність проектних рекомендацій, ґрунтуючись на отримані результати.

Методи дослідження. Нами використано спеціальні та загальнонаукові методи дослідження, зокрема порівняльний, системний та економічний аналіз, вибіркові статистичні дослідження та групування для дослідження понятійного апарату; узагальнення – для визначення різних підходів до класифікації конкурентних переваг; методи опису, порівняння, коефіцієнтний метод – для проведення оцінки та діагностики рівня розвитку конкурентних переваг підприємства; системного підходу – при розробці відповідних резервів створення нових конкурентних переваг та формування ефективної стратегії розвитку; графічний метод – для наочного відображення окремих результатів дослідження. *Інформаційною*, теоретико-методичною основою дослідження є постанови Уряду України, міністерств та відомств, дані Державного комітету статистики, звітність підприємств, праці зарубіжних та вітчизняних вчених.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозицій елементів стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Розробки щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ліспак» дозволять здійснити систему заходів, спрямованих на підвищення рентабельності, конкурентоспроможності у конкретних організаційно-технічних умовах господарства. Висвітлення результатів дослідження мало місце під час роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції (Житомир, 1 лютого 2023 р.), тема доповіді – «Формування конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» та опубліковано у колективній монографії *«Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку»* – назва розділу «Формування конкурентоспроможності підприємства».

Представлена кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи (у першому оцінено сутність конкурентних переваг, у другому – конкурентні переваги ТОВ «Ліспак», у третьому – розроблено стратегію розвитку підприємства з метою зростання конкурентних переваг), висновки, список використаних джерел з 36 найменувань; містить 4 рисунки, 10 таблиць та до 18 додатків. Обсяг основної частини роботи склав 27 аркушів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВА ТА УМОВИ ЇХ ФОРМУВАННЯ

1.1 Конкурентні переваги: поняття, форми, види

Підприємства, які розпочинають свою діяльність на ринку, прагнуть досягти переваг над іншими суб'єктами господарювання. Тому головною метою його діяльності є досягнення конкурентних переваг (Додаток А–Г) в довгостроковому періоді, які в свою чергу приведуть до високої норми прибутку та стабільного економічного зростання [1]. За таких обставин ми розуміємо, що для споживачів може бути представлено широкий вибір товарів різних виробників і це змушує підприємства постійно рухатися у напрямі пошуку нових рішень щодо удосконалення власної продукції [18].

У сучасній економіці конкуренція є цивілізованою, культурною формою боротьби за існування суперників у ринковому протиборстві, є дієвим способом розкриття потенціалу та регулювання ринкових відносин, бо конкуренція між учасниками ринку за кращі умови та результати виробництва, купівлі та продажу товарів веде до збільшення і підвищення якості товарів (Додаток А). У зв'язку з цим на практиці визначається конкурентоспроможність товарів. Конкуренція зобов'язує товар бути конкурентоспроможним [15, 22]. Економічна теорія визначає конкурентоспроможність (Додаток Г) товарів як їх здатність відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку. Це означає, що товар повинен володіти певним ступенем привабливості для покупця, тобто володіти конкурентною перевагою (Додаток Д–Е). Що, в свою чергу, передбачає набуття ним двох головних умов, по-перше, наявне відмінностей, які є позитивними та значущими для покупця; по-друге, позитивна відмінність даного товару від аналогічних товарів має бути відомо клієнту та важко досягнута іншими виробниками [7].

Досить широке коло таких чинників звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами. Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь особливої цінності, що дає їй переваги перед конкурентами Філіп Котлер переконаний, що перевага досягається пропозицією більшої цінності для споживачів порівняно з конкурентами за рахунок більш низьких цін або надання більших вигод за виправдану вищу ціну [12]. В основі збереження міцної ринкової позиції та розширення власного впливу на ринок лежать саме конкурентні переваги підприємства. Конкурентні переваги – явища, на яке спрямовані стратегії у сфері бізнесу. Вони формуються шляхом ефективного виробництва, рекламою, володінням патентами, професійним менеджментом, ставленням до споживача [11]. Головною місією досягнення конкурентних переваг є забезпечення максимального поєднання цілей та інтересів компанії та цінності для споживачів [17].

Конкурентні переваги підприємства створюються за допомогою володіння ним унікальними нематеріальними та матеріальними активів, які стратегічно важливими для даного бізнесу та які дозволять мати переваги над конкурентами [10]. Тому основою будь-яких конкурентних переваг є особлива компетентність у певній сфері діяльності, унікальні активи підприємства тощо [19]. Як правило, конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу (СОД) і є основою конкурентної (ділової) стратегії [3]. Конкурентні переваги поділяються на 5 основних груп (Додатки Д–Е). Щоб їх вважати стратегічними необхідно, щоб вони відповідали таким вимогам: базувалися на можливостях та ресурсах підприємства, які, в свою чергу, мають бути оригінальними та які важко або неможливо повторити конкурентам; забезпечують унікальність торгової марки протягом тривалого часу; а також задовольняють специфічні потреби клієнта, – іншими словами, дають релевантну вигоду для цільової групи споживачів.

Конкурентні переваги підприємства є важливим фактором, що впливає на його успішність та прибутковість. Підприємство повинно мати як мінімум 4–5 конкурентних переваг та захищати їх до прикладу за допомогою використання інноваційних технологій, розробкою власних методів виробництва та створення патентів. За допомогою цього конкурентам буде досить важко повторити такі переваги (Додаток Ж). Основним методами оцінки конкурентних переваг є Метод LOTS, PEST-аналіз, PIMS-аналіз, Модель зростання товару на ринку за І. Ансоффом, Багатокутник конкурентоспроможності. Умови, які створюють конкурентні переваги, можуть бути різноманітними, включаючи як внутрішні фактори, так і зовнішні. Наприклад, внутрішні фактори можуть включати ефективне використання ресурсів, технологічну перевагу, високу якість продукту або послуги, а також ефективну управлінську стратегію. Зовнішні фактори, у свою чергу, можуть включати наявність високопродуктивних постачальників, розвинену інфраструктуру, створити більш значимі цінності для споживачів певної продукції (Додаток Б, Г). Процес розробки стратегії передбачає наступні етапи (рис. 1.1).

Для того щоб компанія отримала значну конкурентну перевагу на ринку, вона повинна відповідати стандартам виробництва, які вказують на вищу якість продукції або послуги порівняно з аналогічним товарам іншого бренду. Однак, якщо кінцевий споживач має змогу отримати такий самий продукт чи послугу, але за нижчою ціною чи кращої якості за ті самі кошти, це не буде конкурентною перевагою. Варто зазначити, що конкурентні переваги базуються на таких чинниках як конкурентоспроможність та конкурентна стратегія (Додаток В). Лише наявність трьох чинників дозволяє підприємству бути конкурентним в своїй ніші.

Умовно інструменти, які можуть вплинути на вибір покупця можна розділити на групи: 1) інструменти компаній – маркетингові та рекламні – інструменти, які повністю контролюються і створюються або виробником, або продавцем, наприклад, реклама, бренд, супровідні та післяпродажні

послуги тощо; 2) інструменти продавців – повністю контролюються лише продавцем, наприклад, особиста та професійна ефективність продавця, його комунікативність; 3) набір інструментів, які поєднують діяльність продавців та компаній і створюють вигідну для них різницю у свідомості покупця між їх пропозиціями та пропозиціями інших підприємств [3].



Рис. 1.1. Складові процесу розробки стратегії конкурентних переваг

Джерело. сформовано за даними [9–13].

Таким чином, під конкурентними перевагами розуміємо здатність підприємства досягати стійкого становища на ринку за рахунок наявності цінностей внаслідок управління зовнішніми та внутрішніми процесами. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є актуальним внаслідок досягнення вищої результативності порівняно з основними конкурентами. Необхідність утримання власних позицій на ринку та пошуку нових можливостей зростання економічної ефективності, зокрема за рахунок розширення ринків збуту, є базовою стратегією підприємства.

Конкурентоспроможність товару формує визначальні умови набуття переваг підприємством на ринку, а неможливість швидкого копіювання чи імітації дозволяє говорити про конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

1.2. Обґрунтування впливу та умови конкурентних переваг підприємства

Ефективне функціонування на ринку є одним з критеріїв [16], що дозволяє оцінити її конкурентні переваги та намітити вектор їх реалізації (рис. 1.2). Стійкість конкурентної переваги залежатиме від того, за рахунок яких різновидів вона буде реалізовуватися, чи органічно вбудований механізм реалізації цієї системи інноваційного менеджменту організації [14], (рис. 1.3). Процес розвитку підприємства спрямований на формування потенціалу – сукупності ресурсів суб'єкта господарювання, які використовуються ним з метою вирішення власних завдань. Одним з головних завдань підприємства є набуття переваг порівняно з основним конкурентами, що визначається шляхом порівняння.

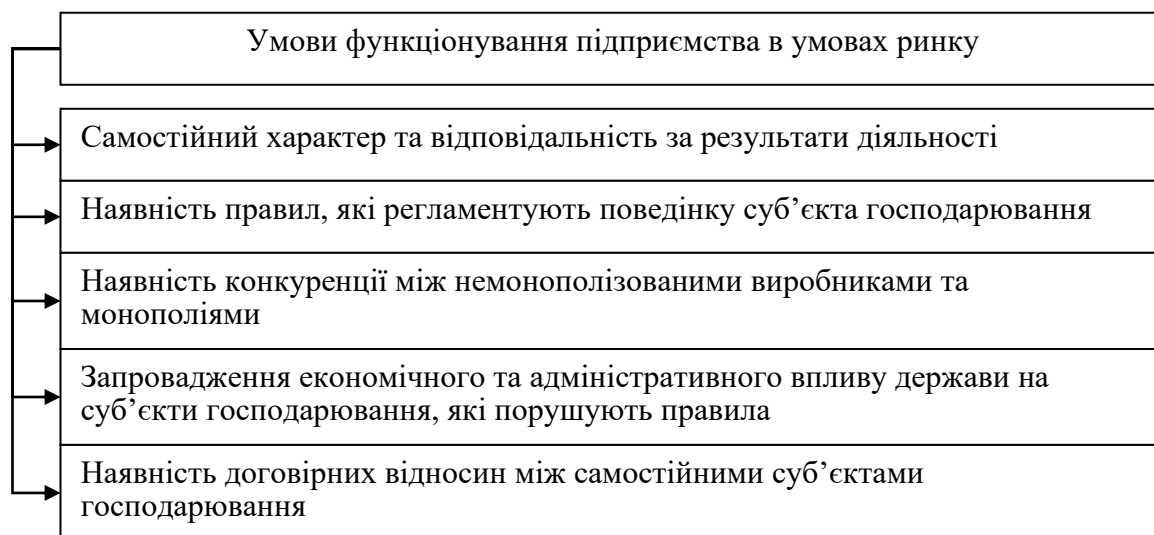


Рис. 1.2. Система формування конкурентних переваг

Джерело: сформовано на основі [15–17].

Такими характеристиками часто є рівень виробничих витрат, частка ринку, їх динаміку по роках тощо [7]. Наявність конкурентних переваг не

завжди є явно видимими, – вони залежать від вибору (набуття статусу важливих з позиції суб'єкта) керівництва, споживачів, конкурентів тощо [18].

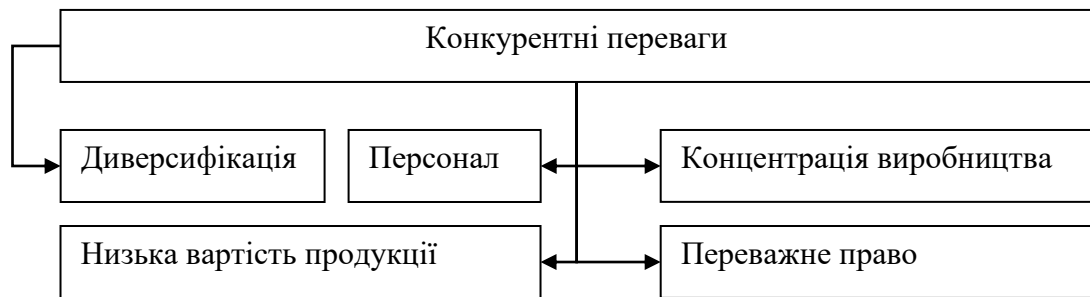


Рис. 1.3. Найпоширеніші конкурентні переваги

Джерело: сформовано на основі [15–17].

Чинники, які визначають конкурентні переваги, є складною відкритою, ієрархічною соціально-економічною, багатофункціональною (Додаток Ж) системою. Вони різняться за джерелами та характером свого прояву, зокрема зовнішні чинники формування конкурентних переваг – це рівень конкурентоспроможності країни, галузі, регіону, організації, силу конкуренції на вході та виході системи, серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих та інших компонентів, сила конкуренції між товарами-замінниками, появою нових потреб, рівнем організації виробництва, праці, управління у посередників та споживачів, а внутрішні –патентоздатність (новизну) товару чи процесів організації, раціональність виробничої та організаційної структури підприємства, конкурентоспроможність персоналу, прогресивність ін формаційних технологій, процесів та обладнання суб'єкта господарювання, науковий рівень системи менеджменту, особливості місії підприємства [11].

Отже, мета досягнення конкурентних переваг передбачає максимальне забезпечення синтезу інтересів підприємства та споживачів як запоруки найефективнішого функціонування, що супроводжується оцінкою переваг і ризиків, аналізом ситуації на ринку та діяльності основних учасників. Універсальної стратегії для кожного підприємства не існує. Кожен суб'єкт господарювання у своїй стратегії враховує глобальні тенденції, ситуацію в країні, галузі, власні цілі та можливості, наявні ресурси та ризики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІКО-ГОСПОДАРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РІВНЯ КОНКУРЕНЦІЇ ТОВ «ЛІСПАК» М. ЖИТОМИР

2.1. Аналіз економічного середовища підприємства

Оцінку конкурентних переваг здійснено на основі досвіду господарювання ТОВ «Ліспак». Основною метою його функціонування є виробнича та комерційна діяльність у галузі лісопильного та стругального виробництва, а також інших сферах також. Товариство активно розвиває оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами з пластмас санітарно-технічним обладнанням, практикує прісноводне рибальство, надання в експлуатацію та оренду власного чи орендованого нерухомого майна. Відомості про фінансові результати діяльності ТОВ «Ліспак» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр., тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2804,8	2578,1	1986,7	-818,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2706,6	2987,4	1956,1	-750,5
Чистий прибуток	-23,9	-404,7	-574,6	-550,7
Необоротні активи	84,1	44,4	23	-61,1
Оборотні активи	1743,9	1448,2	1122,1	-621,8
Дебіторська заборгованість	1234,6	934,1	777,3	-457,3
Кредиторська заборгованість	91,4	160,7	387,8	296,4
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	13,51	5,81	2,00	-11,503
Власний капітал	612,4	612,4	612,4	0,0
Позиковий капітал	91,4	160,7	387,8	296,4

Джерело: власні дослідження.

Підприємство активно функціонує понад 16 років (ТОВ «Ліспак» зареєстроване 27.09.2006 р.) за адресою м. Житомир, вул. Промислова, буд. 1/154 на території заводу із виготовлення хімічного волокна. Код ЄДРПОУ – 34586645, керівник товариства – Хлань С. П., розмір статутного капіталу 612,3 тис. грн. Власниками є Колесник Т. А. (75%) та Рябов Ю. А. (25%).

Таблиця 2.2

Структура активів «ТОВ ЛІСПАК» за рівнем ліквідності у 2020–2022 рр.

Види активів	2020 р		2021 р		2022 р		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, (+/-)	відносне, %	пунктів структури
1. Грошові кошти (високоліквідні)	3,7	1,0	108	30,6	17,4	11,4	13,7	470,3	10,4
2. Запаси (повільноліквідні)	298	77,3	200	56,8	111,6	73,4	-186,6	37,4	-3,9
3. Необоротні активи (важколіквідні)	84,1	21,8	45	12,6	23,0	15,1	-61,1	27,3	-6,7
Разом	386	100	353	100	152	100	-234,0	39,4	0,0

Джерело: власні дослідження.

Зв'язки ТОВ «Ліспак» наведено у додатку 3. Ефективність господарської діяльності ТОВ «Ліспак» наведено у табл. 2.3. Основну частину активів підприємства становлять запаси (73,4%). З 2020 р. до 2022 р. їх частка зменшилася на 3,9% внаслідок зменшення обсягів виробництва та продажу (табл. 2.3). Загальне зниження чистого доходу у 2022 р. порівняно з 2020 р. становило 818,1 тис грн., або на 29,2%, що, головним чином обумовлене макроекономічними чинниками, зокрема ситуацією в країні, інфляційними процесами, зниженням платоспроможного попиту населення, юридичних осіб. Це також стало причиною збитковості ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Таблиця 2.3

Ефективність господарської діяльності «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 р. до 2020 р. (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2804,8	2578,1	1986,7	-818,1
з розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн	561,0	429,7	331,1	-229,8
Отримано прибутку (+), збитку (-), всього, тис. грн	-23,9	-404,7	-574,6	-550,7
з розрахунку на 1 середньорічного працівника, грн	-4,8	-67,5	-95,8	-91,0
Середньорічна оплата праці 1 працівника, тис. грн	656,0	172,8	205,5	-450,5
Рівень рентабельності (збитковості), %	-0,9	-15,7	-28,9	-28,1

Джерело: власні дослідження.

Підвищення ефективності діяльності товариства лежить у площині оптимізації наявного виробничого потенціалу та підвищення ефективності використання основних та виробничих фондів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність використання активів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	71,5	37,7	4,0	-67,5
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), тис. грн	14,3	6,3	0,7	-13,6
Фондовіддача, грн	39,2	68,3	497,3	458,1
Фондоємкість, грн	0,070	0,159	1,502	1,432
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	85,8	91,7	99,0	13,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	1743,9	1448,2	1122,1	-621,8
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,608	1,780	1,771	0,162
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	223,8	202,2	203,3	-20,5
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	24,4	38,4	280,9	256,5
Норма прибутку, %	-1,3	-27,1	-50,2	-48,9

Джерело: власні дослідження.

Загальна тенденція до скорочення (вартість основних виробничих фондів зменшилася на 94,4%) та зносу основних засобів (коефіцієнт зносу зріс на 13,2%, що пов'язано з інтенсивністю використання обладнання та відсутністю можливості щодо його оновлення – табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка використання виробничих фондів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Назва показника	Періоди						Відхилення даних			
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021 р.		2021 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Машини та обладнання	70,3	98,3	37,3	98,8	4,0	99,5	-33,3	0,8	-33,0	0,4
Інструменти, прилади, інвентар	1,2	1,7	0,5	1,3	0,0	0,5	-1,2	-1,2	-0,7	-0,4
Всього	71,5	100,0	37,7	100,0	4,0	100,0	-67,5	0,0	-33,7	0,0

Джерело: власні дослідження.

Зменшення вартості інструментарію, машин та обладнання свідчить про їх фізичний та моральний знос (вартість машин і обладнання у 2021 р. змен-

шилася на 33,3 тис. грн. порівняно з 2020 р., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 33 тис. грн). склад і структура матеріальних запасів, визначені на основі оборотно-сальдових відомостей, наведено у додатку К, що також ілюструє зменшення величини активів Відображення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства є показники його фінансового стану: ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр.

№ п/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,67	0,05	0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,54	6,48	2,06	-11,48
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	15,78	7,75	2,61	-13,17
4	Коефіцієнт покриття	19,04	8,99	2,90	-16,14
5	Величина власного оборотного капіталу	1648,80	1284,20	732,80	-916,00
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	18,04	7,99	1,90	-16,14
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,95	0,96	0,97	0,02
8	Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,00	0,08	0,02	0,02
9	Частка оборотних коштів у активах	0,95	0,97	0,98	0,03
10	Частка запасів в оборотних активах	0,17	0,14	0,10	-0,07
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	5,53	6,42	6,57	1,04
12	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	9,73	4,93	1,89	-7,84

Джерело: власні дослідження.

Позитивна динаміка щодо зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,01 ілюструє підвищення частки власного капіталу підприємства як джерела покриття поточних активів. В той же час зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності на 11,48 ілюструє зниження здатності ТОВ «Ліспак» швидко погасити зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Аналогічним є значення проміжної ліквідності. У цілому позитивно оцінюючи діяльність ТОВ «Ліспак» варто відзначити проблеми товариства у забезпеченні високої ділової активності внаслідок браку достатньої величини обігових коштів (Додаток Л). Відповідно до результатів дослідження

оборотність активів товариства зменшилася на 0,08, тоді як середній період погашення кредиторської заборгованості зріс на 0,01.

Вказані тенденції позначилися на показниках фінансової стійкості ТОВ «Ліспак» (Додаток М). Так, коефіцієнт заборгованості на коефіцієнт маневреності власних коштів зросли відповідно на 0,29 та на 0,02, а коефіцієнт фінансової стабільності та концентрації власного капіталу у 2022 р. порівняно з 2020 р. зменшилися відповідно на 17,04 та на 0,29. В цілому має місце зниження рентабельності операційної діяльності ТОВ «Ліспак» (Додаток Н). Коефіцієнт рентабельності продажу зменшився з 2,07% у 2020 р. до збитковості 28,92% у 2022 р., а рентабельність основної діяльності – з 2,15% до збитковості 29,37%.

Отже, ТОВ «Ліспак» має значний потенціал розвитку, що розкриється у стабільному та потенційно сприятливому середовищі. З цією метою необхідно підтримувати конкурентоспроможність підприємства та його продукції, посилити адаптацію до ринкових умов, стимулювати продажі та посилити матеріально-технічну базу підприємства.

2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства та перспектив його розвитку

На основі матриці SWOT (Додаток О) в цілому позитивно оцінюючи перспективи розвитку ТОВ «Ліспак»: досвід та кваліфікація працівників, висока якість та впізнаваність продукції та торгової марки фахівцями в сфері будівництва, стабільна робота, можливість масштабуватися, стійки зв'язки з клієнтами супроводжується значною залежністю від постачальників сировини, відсутністю інновацій, високим ступенем конкуренції як в галузі, так і в регіоні, а вихід на нові ринки – залежністю від діяльності логістичних компаній. Тому напрямами посилення позицій ТОВ «Ліспак» як на регіональному, так і на національному вважаємо подальше розширення асортименту продукції, диверсифікацію діяльності підприємства, використання новітніх технологій у виробництві, розвиток партнерських

відносин як з місцевими аналогічним підприємствами, так і посилення вертикальної інтеграції з урахування тренлів зростання попиту на екологічно чисті матеріали з можливістю виходу на експортний ринок.

Подальше підвищення продуктивності праці, оновлення технічної бази підприємства, застосування нових технологій, виготовлення продукції з вторинних матеріалів, можливість виробляти продукцію нестандартних розмірів дозволить більш повною мірою задовольнити потреби вибагливих клієнтів; зручне місце розташування, кваліфікація робітників сприятимуть підвищенню ефективності виробництва за рахунок оновлення техніки, а можливість виготовлення додаткової продукції та охоплення нових ринків, збільшення клієнтської бази, посилення іміджу товариства та привабливості його продукції дозволять збільшити її вартість за рахунок маркетингової політики брендування. Впровадження методів безвідходного виробництва сприятиме ефективнішому використанню сировини та матеріалів, а отже підвищенню рентабельності підприємства. Водночас значний вплив на господарські процеси ТОВ «Ліспак» має макроекономічне середовище (додаток П), а ринкові позиції товариства і його продукції визначають пріоритетні напрями розвитку (Додаток Р). Наразі найбільшу вагу та ймовірність впливу на результативність діяльності підприємств мають соціальна і екологічна політика, рівень інфляції та розвиток технологій, які отримали найвищі оцінки та вагові коефіцієнти (0,22). Найменшу вагу мають державні витрати на технологічні дослідження – 0,08. Також досить вагому сторону займають доступність кредиту та ставки відсотків по ним. До інших значущих чинників, які визначають діяльність ТОВ «Ліспак» на макрорівні можна віднести зниження кількості висококваліфікованих кадрів, проблеми забезпечення сировиною та матеріалами, високі темпи інфляції на тлі скорочення платоспроможного попиту на продукцію підприємства, підвищення оподаткування, вартості кредитів, збільшенню кількості перевірок. Реакція підприємства на фактори зовнішньої середовища становить 3,91; що є трохи вище середнього рівня.

Оцінюючи продукцію ТОВ «Ліспак» її можна віднести до категорії «Дійні корови» (Додаток Р). найкращі позиції на регіональному ринку будівельних матеріалів є така продукція ТОВ «Ліспак» як дошка 25 та 40 мм. Їм дещо поступаються піддони стандартні (євро) та нестандартні. Якщо порівнювати з конкурентом то ринкова частка іншої продукції ТОВ «Ліспак» належить до категорії «Важкі діти», що потребують відповідного маркетингового супроводу та інвестування. Також незначна частина асортименту (в основному дрібні вироби з деревини на індивідуальне замовлення) знаходиться у «Собаках». До категорії «Дійні корови» ми віднесли такі послуги ТОВ «Ліспак» як оренда машин, обладнання, нерухомості. Враховуючи результати дослідження, можна узагальнити основні конкурентні переваги ТОВ «Ліспак» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Конкурентні переваги ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
Досвід	Підприємство працює на ринку переробки лісогосподарської сировини, будівельних матеріалів, виробів з пластмас з 2006 року. Досвід роботи понад 16 років.
Розміри підприємства	Малу підприємство – має гнучку політику управління
Ефективність управління	Є прогалини в організації управління підприємством
Фінансова могутність	Є фінансово незалежним та стійким
Функціональні конкурентні переваги	
Ціновий сегмент	Ціни становлюються як оптові, так і роздрібні, діє система знижок для постійних клієнтів.
Споживачі	Сформована база постійних клієнтів, 8 з яких забезпечують понад 60 % покупок
Якість товарів	На високому рівні
Використання екологічно чистих матеріалів	Використовуються матеріали, які не спричиняють екологічної шкоди навколишньому середовищу
Кваліфікація персоналу	Висока, проте вимагає вдосконалення організація підвищення рівня кваліфікації
Досвід практичної діяльності персоналу	Злагоджена робота на всіх рівнях
Конкурентні переваги, які базуються на відносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками	Сформована база постійних постачальників, 9 з яких забезпечують більше 78 % поставок продукції
Робота з посередниками	Діє співпраця з фінансовими посередниками та маркетинговими, консалтинговими службами

Джерело :власні дослідження.

Цей метод дозволить оцінити в єдності інтегрований характер чинників виробничого потенціалу ТОВ «Ліспак» та визначити ефективність управління фінансово-господарською діяльністю є метод оцінки конкурентних переваг, який базується на фінансово-економічних чинниках (Додаток С, Т). Значення інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «Ліспак» у 2022 р. становило 28,425 (мало місце зростання показника порівняно з 2020 р. на 24,222, що характеризує товариство як таке, що має високий рівень конкурентних переваг порівняно з основними конкурентами на рівні області, що дає можливість розширювати ринки збуту лісопродукції та виробів з неї, вдосконалювати якісні і кількісні характеристики продукції, її модернізувати. ТОВ «Ліспак» рекомендується звернути увагу саме на розвиток інноваційної, інвестиційної, креативної та ринкової складових. Перевагою ТОВ «Ліспак» порівняно з основним регіональними конкурентами є місце розташування (м. Житомир, тоді як інші аналогічні за розміром та сферою діяльності підприємства знаходяться у районах області, де розміщена сировина), (Додаток С, Т).

Таким чином, збурення власної ніші на ринку та конкурентоспроможності ТОВ «Ліспак» пов'язане з інноваціями у виробництво, розширення асортименту продукції, посиленням партнерських відносин в межах вертикальної та горизонтально інтеграції. Значення інтегральної оцінки конкурентної переваги ТОВ «Ліспак» у 2022 р. складало 28,425 з динамікою зростання показника порівняно з 2020 р. Можна зробити висновок, що об'єкту досліджень необхідно сконцентрувати увагу на збереженні та розвитку конкурентних переваг, але при цьому розробляти нові методи збуту продукції – рекламу, зв'язок із громадськістю.

2.3. Аналіз основних груп конкурентів підприємства

Товариства діє на ринку зі стабільними економічними умовами, а обласний центр забезпечує високий потенціал для розвитку господарства внаслідок наявності розвиненої інфраструктури, що дозволяє швидко і

ефективно взаємодіяти з основними партнерами і клієнтами. ТОВ «Ліспак» має загальну стратегію наслідування лідерів галузі. За нашими оцінками товариство має третю позицію в галузі на регіональному рівні серед виробників будівельних матеріалів з деревини. Серед лідерів на регіональному ринку деревообробної продукції варто визначити такі підприємства як ПрАТ «Коростенський завод МДФ», ТОВ «Вівад – 09», ТОВ «Ліспак», ПрАТ «Дніпровуд», ПП «Меблева фабрика «Мірт», ТОВ «ВЕЛІСТА АРТ», лісогосподарські підприємства (рис. 2.1, Додаток У). Узагальнюючи оцінку діяльності ТОВ «Ліспак» представимо діаграму конкурентних переваг товариства порівняно з іншими лідерами на ринку.

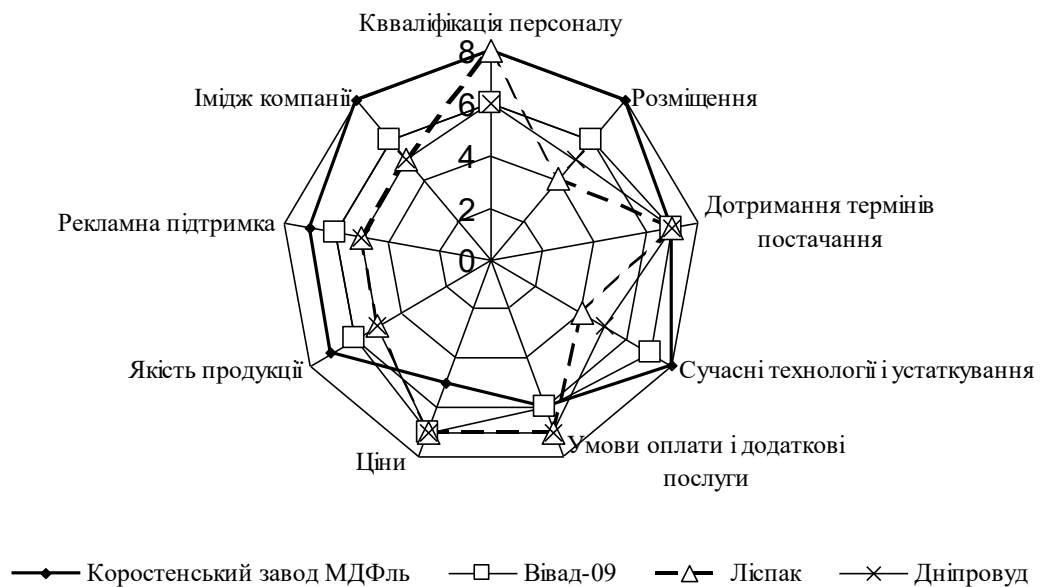


Рис. 2.1. Діаграма конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Джерело. сформовано за даними опитування.

Стратегія ТОВ «Ліспак» на ринку лісогосподарської продукції та будівельних матеріалів включає чіткий план дій, що дозволить підприємству досягнути цілей розвитку. Одним з пріоритетних вбачаємо реалізацію інноваційних чинників, спрямованих на вдосконалення виробничого процесу, соціальних відносин, економічних, юридичних та технічних процедур [22, с. 147]. Перевага ТОВ «Ліспак» з позиції асортименту продукції, її високої якості; а також ситуація в країні визначили потребу в матеріалах внаслідок попиту на відновлення зруйнованих споруд. Базовим

сегментом ринку ТОВ «Ліспак» є м. Житомир та Житомирський район, зокрема ті населені пункти, які недалеко віддалені від обласного центру (потенційні споживачі – це 90% дорослого населення регіону). Стадію життєвого циклу можна характеризувати як стадія зрілості, яка передбачає постійний моніторинг конкурентів, розробку стратегії та тактики. Основними конкурентами є місцеві виробники аналогічних товарів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Конкурентна позиція ТОВ «Ліспак» на ринку у 2020–2022 рр.

Показники	ПрАТ «Коростенський завод МДФ»	ТОВ «ВЕЛІСТА АРТ»	ТОВ «Вівад – 09»	ПрАТ «Дніп- ровуд»	ТОВ «Ліспак»	ПП «Меблева фабрика «Мірт»
Рівень цін	7	6	8	8	7	7
Обсяг виробництва	7	3	6	6	5	4
Широта асортименту	8	8	10	10	8	8
Всього балів	22	17	24	24	20	19

Джерело: власні дослідження.

Експертна оцінка виробників лісопродукції та будівельних виробів за критеріями ціни, обсягів виробництва, широти асортименту проілюструвала потребу ТОВ «Ліспак» (максимальна оцінка 10 балів) посилення власних позицій, зокрема співробітників ТОВ «Ліспак» засвідчила потребує через розширення асортименту, диверсифікацію діяльності, підвищення кваліфікації працівників та посилення інформаційно-маркетингової діяльності. Ці заходи можуть дозволити йому зберігати конкурентну позицію і збільшувати свої конкурентні переваги. За даними таблиці найвищі переваги за обсягом виробництва, і ціною реалізації на регіональному ринку мають ПрАТ «Коростенський завод МДФ», ТОВ «Вівад – 09», ПрАТ «Дніп-ровуд», тоді як ТОВ «Ліспак» стійко утримує третю позицію. Обраний пріоритет на капіталізацію ТОВ «Ліспак» є вектором довгострокового розвитку з метою посилення ринкових позицій.

Інтегральна оцінка суспільно-економічних аспектів функціонування ТОВ «Ліспак» наочно підтвердила гіпотезу про його роль на ринку перероб-

ки деревини на регіональному та національному рівні. Отже, враховуючи високий рівень розвитку будівельних матеріалів в Україні, популярність натуральних матеріалів (виробів з деревини), культуру споживання (переважно системний вибір), великою є роль виробника у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Стратегія розвитку передбачає удосконалення асортименту продукції, подолання сезонності виробництва (зокрема, шляхом диверсифікації діяльності), управління іміджем, брендингом товарів. Загальна криза в країні, пов'язана з пандемією на covid-19 та військовими діями спричинили обмеження скорочення виробництва та доходи компанії. Додатковим чинником підвищення конкуренції та зниження конкурентних переваг на національному рівні стала експансія закордонних компаній (зростання частки імпорту), а також скорочення споживання внаслідок зниження платоспроможності населення та його чисельності на території країни.

Групування основних конкурентів за типами виявило основних конкурентів, товарних конкурентів, опосередкованих конкурентів та неявних конкурентів (Додаток Ф). Основні групи конкурентів ТОВ «Ліспак» в м. Житомир у Житомирській області наступні: 1) виробники лісової продукції (прямі конкуренти – виробники пиломатеріалів, фанери, дерев'яної тари та інших лісових виробів); 2) виробники аналогічної продукції (виробники будматеріалів, меблів, паперу та інших товарів, виготовлених з деревини); 3) міжнародні компанії-виробники з деревини та лісової продукції, які представляють свою продукцію в Україні. SPACE-аналіз дозволяє оцінити ринкову орієнтацію ТОВ «Ліс пак» (2.1–2.2), що характеризується як орієнтована у конкурентну сторону, що є типовим для привабливої галузі (Додаток С):

$$Y = \varphi_c - c_c \quad (2.1)$$

$$2,58 - 2,85 = -0,27$$

$$X = \pi_g - \kappa_p \quad (2.2)$$

$$1,6 - 0,7 = 0,9.$$

Організація-конкурент отримує переваги у відносно нестабільній ситуації, коли визначальним є наявність або відсутність фінансового потенціалу і

найбільші втрати пов'язують з втратою фінансування. Саме тому основний вектор підприємства має бути орієнтованим на пошук фінансових ресурсів. Експертні оцінки результатів об'єднання підприємств наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка об'єднання ТОВ «Ліспак» і основних конкурентів у 2020–2022 рр.

Чинник	Найнижча оцінка	Оцінка					Найвища оцінка
		1	2	3	4	5	
Віддача на вкладення (ROI)	Низька						Висока
Фінансовий важіль	Незбалансований						Збалансований
Ліквідність	Незбалансована						Збалансована
Ступінь задоволення потреби у капіталі	Низький						Високий
Потік платежів на користь об'єднання	Малий						Великий
Легкість виходу з ринку	Складно						Легко
Ризикованість діяльності	Висока						Низька
Оборотність запасів	Повільна						Швидка
Ринкова частка	Мала						Велика
Якість продукції	Низька						Висока
Стадія життєвого циклу продукції	Пізня						Рання
Прихильність покупців	Низька						Висока
Технологічні know-how	Малі						Великі
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька						Висока
Потенціал зростання	Низький						Високий
Потенційна прибутковість	Низька						Висока
Фінансова стабільність	Низька						Висока
Використання ресурсів	Неефективне						Ефективне
Капіталоємкість	Висока						Низька

Джерело: власні дослідження.

Розширення ринкових позицій ТОВ «Ліспак» (Додаток С) пов'язане з горизонтальною та вертикальною інтеграцією виробників лісопродукції та будівельних матеріалів. В умовах високої конкуренції поєднання зусиль суб'єктів господарювання спроможне сприяти кращому задоволенню інтересів споживачів за рахунок зміцнення матеріально-технічної бази та можливість задіяння більших виробничих потужностей, адаптуючи їх функціонування до різних за вимогами потреб споживачів. В основу кластеру пропонуємо включити єдині вимоги до постачальників, стандартизацію та сертифікацію продукції, системне підвищення її якості. Таким чином, набуття конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» лежить у площині пошуку механізмів інтеграції з ключовими партнерами, оновлення технологій та обладнання з метою підвищення якості та широти асортименту продукції.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЛІСПАК» М. ЖИТОМИР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Відповідальність за підготовку аналітичної бази, прогноз та розробку стратегії розвитку пропонуємо здійснити за сприяння маркетолога-фрилансера, а заохочення персоналу до навчання актуалізуватиме інноваційний розвиток виробництва. Враховуючи, що посольство Великої Британії в Києві оголосило конкурс малих грантів на період з 1 квітня 2023 р. до 15 березня 2024 р., використовуючи Фонд малих проектів (ФМП) для фінансування швидковигідних проектів на суму 20–50 тисяч фунтів стерлінгів. Пропонується подати заявку на придбання обладнання, яке дозволить виробляти більш широкий спектр продукції з нижчими витратами, зокрема сходи, меблі та різблення. Підвищення популярності панельних будинків модульного типу є продукцією, яку можна з метою зниження ціни продажу продавати у розібраному вигляді із детальною інструкцією до зборки, також можливе каркасне будівництво бригадою підприємства на місці, що актуальне для ВПО та інших осіб, які потребують житло.

Собівартість такого будинку становить 750 у.о. за площу 30 м². розробка типових будинків спроможне вирішити проблему відновлення житлового фонду. Попередні оцінки дозволяють засвідчити попит на такі будинки лише у Житомирській області на рівні понад 200 тис. м². Можливість масштабування чи продавати на умовах франчайзі розширяє ринок збуту на інші області України. Витрати на організацію модульного будівництва дерев'яних каркасних будинків (табл. 3.1). Загальні витрати на впровадження нової продукції в виробництво складуть 160 тис. грн. Співпраця з громадськими організаціями, органами державної влади та місцевого самоврядування спроможне стати механізмом партизанського маркетингу, інформуючи про виробництво модульних будинків. Таким чином,

на підприємстві є можливість для розміщення нового виду виробництва. Неповна завантаженість виробничих площ дозволяє розмістити нове виробництво на території підприємства.

Таблиця 3.1

Ресурси для виробництва модульних будинків ТОВ «Ліспак» у 2023 р.

Ресурси	Всього, тис. грн.
Проведення маркетингових досліджень, рекламної компанії	58
Підготовка інвестиційного проекту	6
Витрати по підготовці приміщення	12
Витрати на придбання, доставку обладнання	800
Навчання персоналу	10
Витрати на придбання сировини і матеріалів для виробництва пробної партії продукції	11
Укладання договорів	13
Всього капіталовкладень	160

Джерело: власні дослідження.

Організація нового виробництва спричинить зміну організаційної структури ТОВ «Ліспак»: замість лінійної необхідно впровадити матричну структуру. Перспективи учасників ринку залежатиме від ефективності маркетингової політики, брендів, розширення асортименту і дизайну виробів, залучення кваліфікованих робітників та підвищення кваліфікації задіяних. Запропонована стратегія забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Ліспак», механізми її реалізації на регіональному рівні, зовнішніх і внутрішніх факторів, які дозволять підвищити ефективність системи управління, забезпечити довгострокові конкурентні переваги і зберігати власні позиції. Інноваційність підприємницької діяльності створює додаткові конкурентні переваги. Швидкий доступ до даних дозволяє більш оперативно і якісно обслуговувати клієнтів, що допомагає нейтралізувати зриви планів. Також пропонуємо розробку сайту ТОВ «Ліспак», що сприятиме просуванню, а ведення блогу у соціальних мережах м'яко просуватиме проєкт серед пересічних громадян та призведе до просування сайту в ТОП-10 у пошукових серверах за ключовими фразами. Створена 3D візуалізація продукції ТОВ «Ліспак» дозволить споживачам швидко обрати бажану пропозицію.

Програма реалізації стратегії розвитку включає наступні етапи (Додаток Ф.3). Запропонована програма підвищення конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» сприятиме розвитку підприємства на ринку, підвищенню рівня інформованості потенційних споживачів, збільшенню обсягів продажів, зростання частки ринку. Оцінка економічної ефективності реалізації проєкту з урахуванням ефекту дисконтування у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ефект реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «Ліспак» у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
1. Грошові надходження від реалізації, тис. грн	1440	1800	2160
2. Затрати на виробництво реалізованої продукції, тис. грн	1395	1770	2060
2.1 Матеріальні витрати, тис. грн	360	480	600
2.2 Витрати на оплату праці, тис. грн	864	1080	1224
2.3 Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	155	194	220
2.4 Амортизація основних засобів, тис. грн	16	16	16
3. Валовий прибуток тис. грн	45	30	100
4. Податок на прибуток тис. грн	8	5	18
5. Чистий прибуток тис. грн	37	25	82
6. Дисконтований грошовий потік, тис. грн	29	20	65
7. Рівень рентабельності, %			3,2
8. Термін окупності, років			4,2
9. Приріст прибутку від впровадження, тис. грн	61	430	657

Джерело: власні дослідження.

Виготовлення 4 модульних будинків на місяць забезпечить повернення вкладень протягом 4,2 року, тоді як збільшення продуктивності лінії до 6 будинків на місяць дозволить скоротити термін окупності та підвищити приріст прибутку до 657 тис. грн. Рівень рентабельності виробництва становитиме 3,2%. Являючи стабільну галузь зі стійким попитом виробництво лісопродукції та будівельних матеріалів в разі роботи бригади по зборці будинків збільшить надходження на 600 тис. грн., а рентабельність 2,1%, термін окупності знизиться на 1,1 року. Враховуючи зазначене, вважаємо проєкт доцільним до впровадження. Песимістичний сценарій передбачає будівництво 3 будинків, оптимістичний – 6.

Таким чином, бізнес-модель є важливою концепцією, що допомагає структурувати і переводити стратегію підприємства на операційний рівень, а отже, підвищувати ймовірність реалізації стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентні переваги – це будь-яка ціннісна характеристика товару або послуги, з якою підприємство спроможне досягати стійкішого й тривалішого становища на ринку порівняно з конкурентами шляхом ефективнішого управління внутрішніми та зовнішніми процесами, становлення та розвитку конкурентного потенціалу. Конкурентні переваги можуть бути у всіх сферах діяльності підприємства будь-то економічний аспект або технічний, або навіть перевага в організаційних питаннях, як наприклад, вміння максимально ефективно розпоряджатися ресурсами підприємства.

Наразі інтернаціоналізація розширює базу конкуренції і в ринкову боротьбу поряд зі світовими конгломератами і корпораціями вступають середині, і навіть дрібні підприємства, які здійснюють спроби змінити глобальну ситуацію, все частіше з результатом на власну користь, що реалізують за допомогою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Узагальнюючи думки вчених, можна виділити найпоширеніші підходи до поділу: за стратегічною спрямованістю, за джерелами виникнення, за ймовірністю успіху, за походженням, за часом дії, залежно від сили та характеру впливу на споживачів, залежно від концепції маркетингового середовища, за рівнем реалізації.

В сучасних умовах розвитку підприємств аналіз конкурентних переваг став об'єктивною необхідністю, яка сама є одним з чинників конкурентної боротьби за ринки збуту. Економічно виграє той, хто найбільш ефективно використовує результати проведеної аналітичної роботи. Потрібно виділити перелік критеріїв, за якими доцільно оцінювати конкурентні переваги: ділова репутація; потенціал розвитку; ресурсне забезпечення; якість ресурсів, процесів і результатів; відповідність обраної стратегії; наявність інновацій. Оцінка повинна показувати не тільки існуючий стан господарюючого суб'єкта на ринку, але і по можливості враховувати перспективи його розвитку, які закладаються стратегічним плануванням.

В цілому позитивно оцінюючи діяльність ТОВ «Ліспак» (рівень рентабельності основної діяльності у 2020 р. становив 2%, у структурі матеріальних запасів домінували сировина та матеріали – їх частка становила 41%) оборотність активів у 2022 р. порівняно з 2020 р., а коефіцієнт заборгованості зріс на 0,29. ТОВ «Ліспак» має високий конкурентний потенціал завдяки ефективному маркетингу – широкому асортименту, гнучкій системі знижок, ціновій стратегії та тактиці, індивідуальному підході до кожного споживача, високому рівню обслуговування, розвитку торгівельної мережі. Проведення SWOT-аналізу виявило головною слабкістю товариства його залежність від постачальників і логістичних компаній. На ринку багато що залежить від розширення асортименту, експериментів з дизайном, появи нових брендів, ефективності маркетингової політики. До основних конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» відносимо: широкий асортимент продукції; позитивний імідж на ринку; середня цінова категорія; якісне обслуговування; висока кваліфікація персоналу.

На підприємстві є можливість для розміщення нового виду виробництва. Виробничі площі складського приміщення не мають повної завантаженості і тому, провівши нову компоновку по розміщенню матеріалів, що зберігаються на складі, можна виділити окреме приміщення. Організація нового виробництва в умовах ТОВ «Ліспак» спричинить зміну організаційної структури: замість лінійної необхідно впровадити матричну структуру, що забезпечить підприємству кращу організацію і можливість контролю за формуванням прибутку. Територіальна, організаційна та, частково фінансова відособленість, дозволять поліпшити процеси управління і допоможуть сформувати більш логічну схему управління різними видами виробництв.

Запропонована стратегія розвитку конкурентних переваг ТОВ «Ліспак», механізми її реалізації з урахуванням специфіки регіонального ринку, зовнішніх і внутрішніх факторів дозволять підвищити ефективність системи управління, забезпечити довгострокові конкурентні переваги і успішно зберігати стійке положення на ринку морозива.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалонін С., Виханський О., Громовик Б., Гасюк Т. SWOT-аналіз діяльності підприємства *Маркетинг*. 2019. № 6. С. 21–28.
2. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : [зб. наук. праць] / від. ред. О. Кузьмін. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. С. 174–179.
3. Горєлов Д., Большенко С. Стратегія підприємства Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. URL: <https://buklib.net/books/36596/>
4. Гостева Л.А. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації економіки". Видавництво «Економіка», 2015. 214 с.
5. Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків: Бровін О. В. , 2020.
6. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2006. 384 с.
7. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи [Пер. з англ.]/Б. Карлоф. К.: Економіка, 2011. 239 с.
8. Ковтуненко К. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3.
9. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основи маркетингу. 9-е видання. Пров. з англ. Київ. Видавництво "Вільямс" 2011-1197с.
10. Кузнєцова Т. Конкурентні переваги роботизованих підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2021. Вип. 51.
11. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. [Олексій Сіпігін]. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с. (Серія "Альпіна. Бізнес"). ISBN 978-617-7858-65-1.
12. Мартинюк М. А., Новаківська А. Г. Формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємництва: організаційні, управ*

лінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія / за ред. Н. В. Валінкевич. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 144–164.

13.Наливайко А. Теорія стратегії підприємства. *Сучасний стан та напрямки розвитку*: [монограф.] К.: КНЕУ, 2001. 264 с.

14.Науменко І. Конкурентоспроможний розвиток суб'єктів агро бізнесу: теорія та практика *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва* 2019. № 200

15.Новаківська А. Г. Формування конкурентних переваг ТОВ «Ліспак». *Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів* : матеріали збірника Всеукраїнської науково-практичної конференції, 01 лютого 2023 р. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 341–344с.

16.Панкрухіна О.М. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2014. №12. С. 42–46.

17.Петренко В. Візуалізація розвитку України у нових умовах. *Економіка України та шляхи її реформування*. Матер. Всеукр. наради економістів (Київ, 14-15 вересня 2015 р.). К.: Генеза, 2016. 112 с.

18.Позняк С. Конкуренті переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. праць. 2010. Вип. 26. С. 124.

19.Портер М. Конкуренція. К.: Видавництво Вільямс, 2016. 606 с.

20.Прохорова В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST аналізу URL: <http://surl.li/iftlvd>

21.Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. *Вісник Національної академії наук України*. 2017. №8. С. 14–17.

22.Романюк І. Конкурентоспроможний розвиток підприємств сільсько го зеленого туризму з використанням технологій брендингу та ребрендингу продуктів і послуг *Екон. вісн. ун-ту/Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2022. Вип. 53.

23.Рябчук В. В. Конкурентоспроможність та стратегічне позиціонування морських портів. *Екон. вісн. Донбасу*. 2021. № 1.

- 24.Труніна І. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 147.
- 25.Фатхутдінов Р. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, менеджмент, маркетинг. К.: КЦ «Маркетинг», 2002. 892 с.
- 26.Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2019. Vol. 17. P. 20–23.
- 27.Carney M. Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms, *Entrep. Theory Pract.* 2005 doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x
- 28.Dent-Micallef T. C., “Information technology as competitive advantage: Therole of human, business, and technology resources, *Strateg. Manag. J.*, 2017, doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<375::AID-SMJ876>3.0.CO;2-7.
- 29.Durand R., Competitive advantages exist: A critique of Powell, *Strateg. Manag. J.*, 2002, doi: 10.1002/smj.253.
- 30.EU Cluster Partnerships. European Union, 2020. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships>
- 31.Habbershon T. G., Williams M. L., A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Fam. Bus. Rev.*, 1999, doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.
- 32.Industrial cluster policy. European Commission. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Industry. Industrial policy. Industrial cluster policy. URL:https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en
- 33.Porter M., Millar V. How information gives you competitive advantage, *Harv. Bus. Rev.*, 2011. 452 p.
- 34.Teixeira E. de O., Werther W. B., Resilience: Continuous renewal of competitiveadvantages, *Bus. Horiz.*, 2013, doi: 10.1016/j.bushor.2013.01.009.
- 35.Thodkar Prateek Competitive Advantages Ofbusinesses. *Journal of The Gujarat Research Society*. 2019. Vol. 21 Is. 11. P. 1141–1145.
- 36.Wen-Cheng W., Chien-Hung L., Ying-Chien C., Types of Competitive Advantage and Analysis, *Int. J. Bus. Manag.*, 2011, doi: 10.5539/ijbm.v6n5p100.

ДОДАТКИ

Додаток А

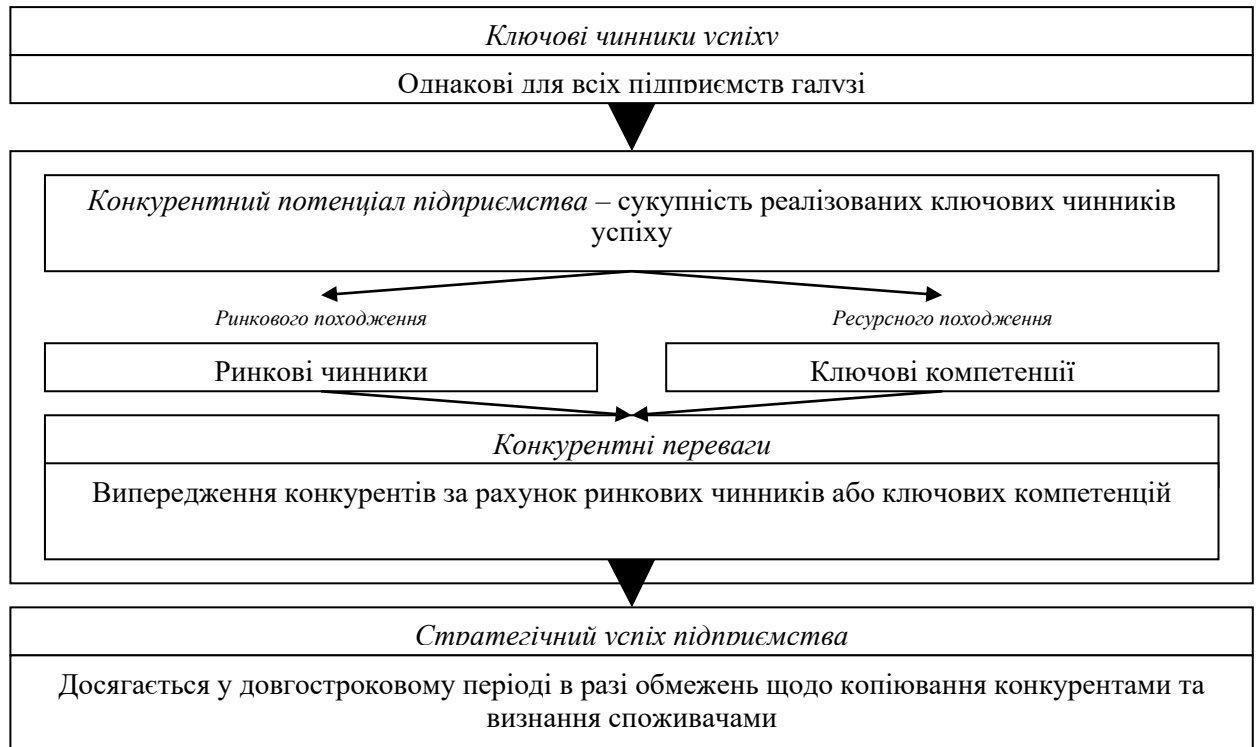


Рис. 1. Чинники формування конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: адаптовано автором [21].

Додаток Б

Властивості конкурентних переваг підприємства																
Порівняльний, відносний характер				Прив'язка до конкретних умов та причин				Підкореність множині неоднозначних різнорідних чинників				Динамічність, проходження життєвого циклу (становлення, здобуття вигоди, зникнення)				
Критерії конкурсних переваг																
Значущі для галузі та ринку – відповідають ключовим чинникам успіху				Стійкі до зміни умов ринкового середовища та складні для відтворення				Наочні для споживачів з метою використання у розробці маркетингової стратегії								
Сфери формування і реалізації																
Внутрішні – цінність для виробника (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо)								Зовнішні – цінність для споживачів (більш повне задоволення їх потреб, підвищення їх діяльності тощо)								
виробничі	технологічні	кваліфікаційні	організаційні	управлінські	інноваційні	наслідкові	економічні	інформаційні	конструктивні	якісні	поведінкові	кон'юнктурні	сервісні	іміджеві	цінові	збутові
Завдання формування конкурентної переваги																
Оптимізація рівня виконання базисних функцій				Ефективна міжфункціональна координація				Погодження з впливом зовнішніх чинників								

Рис. 2. Характеристика конкурентних переваг підприємства

Джерело: адаптовано автором [10].

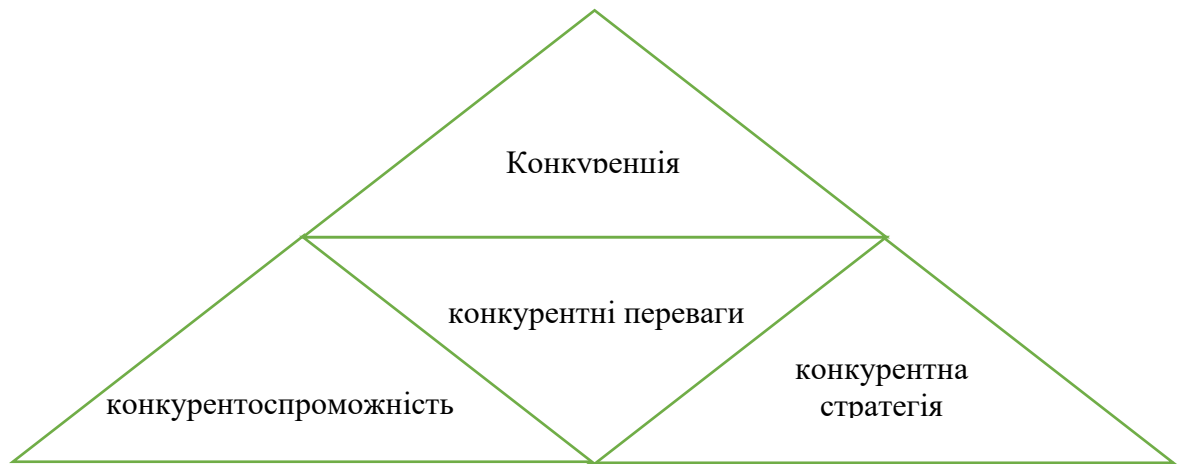


Рис. 3. Складові конкурентних переваг

Джерело: [6].

Чинники конкурентної переваги – конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища підприємства, за яким воно домінує щодо інших										
Тактичні чинники конкурентної переваги – це чинник конкурентної переваги, за яким підприємство переважає і буде переважати конкуруючі структури у короткостроковому періоді (до року) – тактичні прийоми протистояння основним (нижче моделі тактичної конкуренції)								Стратегічні чинники конкурентної переваги – це чинник конкурентної переваги конкурентів, за яким підприємство може випередити в разі виконання конкретних умов		
наступ	оборона	комбінування наступу і оборони	укорінення у ринковій ніші	відступ	співробітництво або партнерство з конкурентами	спільний наступ	спільна оборона	чинники макро-середовища	чинники мікро-середовища	чинники інфра-структури
								Міжнародні, політичні, економічні, природо-кліматичні, правові, екологічні, соціально-демографічні, науково-технічні	Конкурентні підприємства, постачальники, контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо), маркетингові посередники (реклама, консалтинг), законодавство з податкової система та ЗЕД	Ринкова інфра-структура, моніторинг оточуючого середовища, охорона здоров'я, наука, культура, будівництво, торгівля, транспорт і зв'язок

Рис. 4. Чинники конкурентної переваги підприємства

Джерело: адаптовано автором [12].

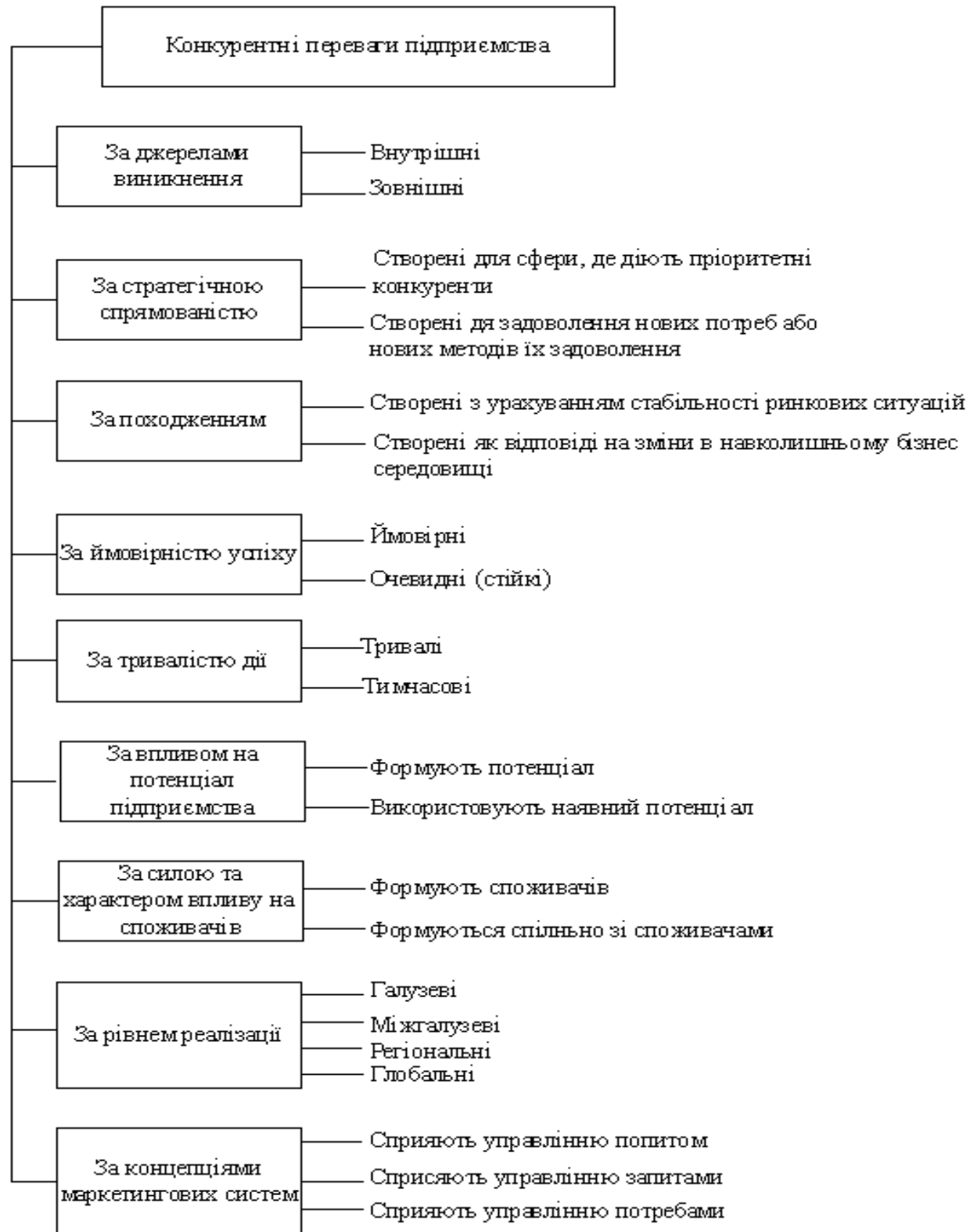


Рис. 5. Групування конкретних переваг

Джерело: адаптовано автором [17].

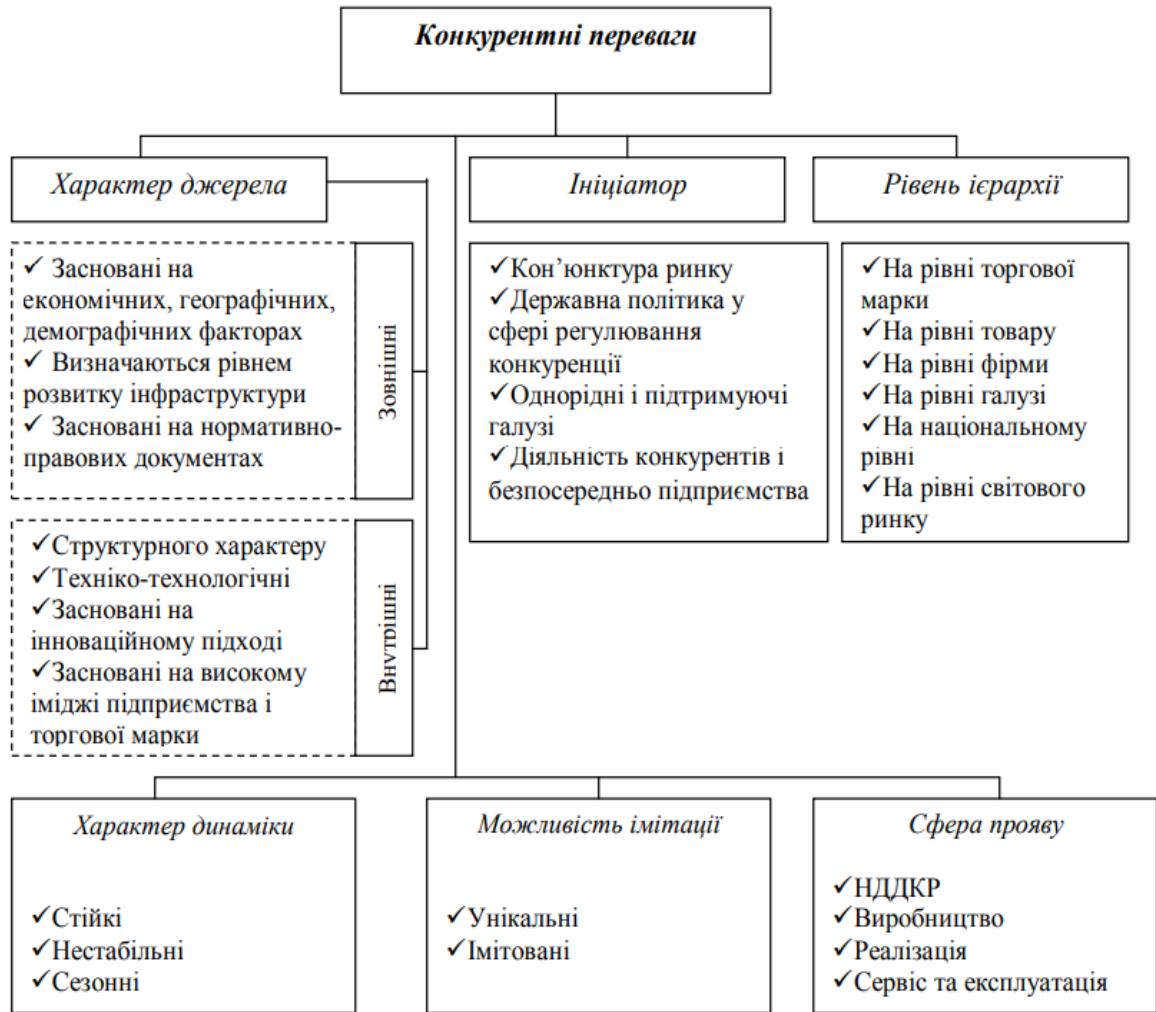


Рис. 6. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: [4–5].



Рис. 7. Базові стратегії формування конкретних переваг

Джерело: адаптовано автором [20].

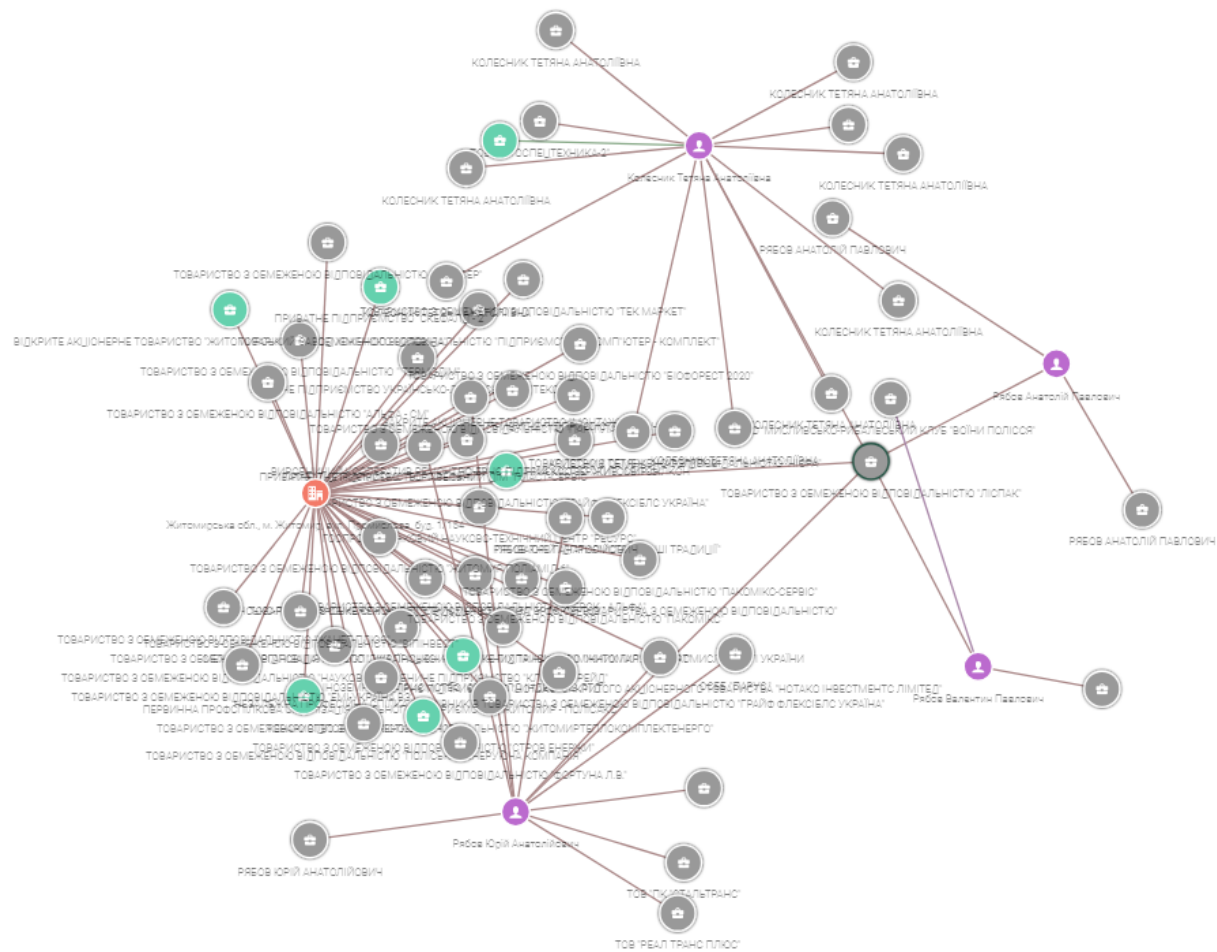


Рис. 8. Зв’язки ТОВ «Ліспак»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Ліспак».

Склад та структура запасів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Назва показника	Періоди						Відхилення даних			
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021 р.		2021 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сировина і матеріали	110,9	37,2	67,8	33,9	45,6	40,9	-22,2	7,0	-43,1	-3,3
МШП	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Готова продукція	117,5	39,4	80,8	40,4	44,2	39,6	-36,6	-0,8	-36,7	1,0
Товари	69,5	23,3	51,4	25,7	21,8	19,5	-29,7	-6,2	-18,1	2,4
Всього	298,2	100	200,1	100	111,6	100	-88,5	0,0	-98,1	0,0

Джерело: власні дослідження.

Додаток Л**Показники ділової активності «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр.**

№ п/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
1	Оборотність дебіторської заборгованості	2,76	3,88	2,77	0,01
2	Оборотність кредиторської заборгованості	7,54	24,80	7,55	0,01
3	Середній період погашення дебіторської заборгованості	131,76	93,97	131,77	0,01
4	Середній період погашення кредиторської заборгованості	48,35	14,72	48,36	0,01
5	Оборотність активів	1,59	1,55	1,51	-0,08
6	Оборотність постійних активів	58,94	40,13	58,95	0,01
7	Оборотність чистих активів	1,46	1,68	1,90	0,44
8	Оборотність товарно - матеріальних запасів (I)	12,75	10,35	12,75	0,00
9	Оборотність товарно - матеріальних запасів (II)	12,55	10,22	12,55	0,00
10	Оборотність товарно - матеріальних запасів (III)	0,00	0,00	0,00	0,00
11	Середній період обороту товарно-матеріальних запасів	29,07	35,72	29,08	0,01
12	Тривалість фінансового циклу	112,49	114,97	112,50	0,01
13	Оборотність власного капіталу	1,46	1,68	1,90	0,44

Джерело :власні дослідження.

Додаток М**Показники фінансової стійкості «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр.**

№ п/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
1	Коефіцієнт заборгованості	0,05	0,11	0,34	0,29
2	Коефіцієнт фінансової стабільності	19,00	8,29	1,96	-17,04
3	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,95	0,89	0,66	-0,29
4	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,05	0,12	0,51	0,46
5	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,95	0,89	0,66	-0,29
6	Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,12	1,51	0,46
7	Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,95	0,97	0,97	0,02

Джерело :власні дослідження.

Додаток Н**Показники рентабельності «ТОВ Ліспак» у 2020–2022 рр.**

№ п/п	Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
1	Рентабельність продажу, %	2,07	-16,02	-28,92	-30,99
2	Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	2,15	-16,22	-29,37	-31,52
3	Рентабельність сумарного капіталу, %	-43,56	-24,38	-43,57	-0,01
4	Рентабельність чистих активів, %	-54,95	-26,38	-54,96	-0,01
5	Рентабельність оборотного капіталу, %	-44,82	-25,94	-44,83	-0,01
6	Рентабельність власного капіталу, %	-55,00	-26,38	-55,01	-0,01
7	Показник зміни валових продаж, %	-22,93	-8,08	-22,94	-0,01
8	Показник валового доходу, %	3,50	1,24	1,54	-1,96
9	Показник чистого прибутку, %	-0,85	-15,70	-28,92	-28,07

Джерело :власні дослідження.

SWOT-аналіз ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

	<u>Сильні сторони (S)</u> 1. Швидкий запуск і виведення на ринок нових продуктових лінійок 2. Впізнавані бренди 3. Постійний аналіз уподобань споживачів і адаптація до них 4. Аналіз тенденцій ринку і оперативне реагування на них через інновації 5. Розвинута мережа постачальників 6. Можливість економії за рахунок ефекту масштабу 7. Найвищі в регіоні якість продукції	<u>Слабкі сторони (W)</u> 1. Більш висока середня ціна на продукцію, ніж у конкурентів 2. Порівняно висока залежність від постачальників і логістичних компаній 3. Продукція не має значимої додаткової цінності 4. Недолік реклами – більшість брендів компанії слабо рекламуються 5. Частина продаваних брендів безперспективна
<u>Можливості (O)</u> 1. Збільшення зацікавленості споживачів у різних видах продукції 2. Збільшення купівельної спроможності населення 3. Зростання ринку будівельних матеріалів 4. Ненасиченість ринку будівельних матеріалів внаслідок військових дій та руйнацій, можливість експансивного розвитку в сегменті 5. Зміщення уваги споживачів на корисність продукції з натуральних матеріалів	<u>Стратегічні опції SO</u> 1. Подальша диверсифікація асортименту. 2. Розробка більш інноваційних товарів 2. Адаптація існуючого асортименту до зміни уподобань споживачів. 3. Захоплення ринку за рахунок випуску більш дешевих продуктових лінійок	<u>Стратегічні опції WO</u> 1. Створення додаткової цінності у продукції, компенсує більш високу ціну 2. Інвестиції в рекламу продукції 3. Розвиток в регіонах присутності 4. Більш вигідних контрактів з постачальниками через збільшених обсягів поставок
<u>Загрози (T)</u> 1. Зростання собівартості продукції у зв'язку з подорожчанням сировини після санкцій 2. Дефіцит сировини, пов'язаний зі скороченням власного лісу та неможливістю імпорту продукції після введення санкцій 3. Падіння рівня продажів у зимовий час через сезонності попиту (переважна більшість будівельних робіт реалізуються у теплий період року)	<u>Стратегічні опції ST</u> 1. Активна реклама екологічно чистих, безпечних та економічних будівельних матеріалів 2. Укладання довгострокових партнерських відносин з постачальниками, замовлення більшої частини продукції (від виробленого обсягу) постачальника для укладення більш вигідних контрактів 3. Партнерство з лісогосподарськими підприємствами 4. Вирощування власної сировини	<u>Стратегічні опції WT</u> 1. Пошук дешевших аналогів сировини 2. Реклама урізноманітненого асортименту продукції у зимовий час 3. Відмова від менш вдалих продуктових лінійок, концентрація на більш успішних брендах та високорентабельній продукції

Джерело: власні дослідження.

Додаток II

Матриця PEST-аналізу ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

P (Political)	Оцінка	E (Economical)	Оцінка
1. Житомирська область порівняно політично стабільний регіон	+3	1. Державна політика сприяння інноваціям та впровадженню новітніх технологій	+3
2. Регіон є лідером за кількістю деревини в Україні	+3	2. Трансфер технологій	+2
3. Достатньо ефективна політика у сфері залучення інвестицій	+3	3. Можливість залучення консультантів з числа ВПО та іноземних осіб	+2
4. Підтримка будівельної індустрії з боку держави на рівні виробництва та системи освіти	+2	4. Наявність налагоджених міжнародних зовнішньоекономічних зв'язків	+2
5. Сприятливе транзитне місцезонашування	+1	5. Економіка в стані кризи внаслідок війни та пандемії	-1
6. Поліпшення податкової та кредитної політики	+1	6. Девальвація гривні та імпорт товарів	-1
7. Низький ступінь доступності кредитування	-1	7. Високі ставки по кредитах та підвищення кількості перевірок	-2
8. Недостатній рівень уваги екології, ліквідації наслідкам аварії на ЧАЕС, боротьбою з браконьєрством	-1	8. Високі темпи інфляції на тлі обмежень щодо введення продукції у ЄС	-3
S (Socio-cultural)	Оцінка	T (Technological)	Оцінка
1. Сприятлива соціально-екологічна політика, готовність світу фінансово та технологічно сприяти	+2	1. Підтримка з боку держави питань захисту прав інтелектуальної власності	+2
2. Високий інтелектуальний та особистісний потенціал населення	+2	2. Високий потенціал наукових установ та освітніх закладів	+2
3. Тривалий історичний досвід роботи з натуральними маєртріалами	+2	3. Налагоджена транспортна система	+2
4. Зруйнована інфраструктура, ріст тарифів на енергоресурси та низький рівень життя населення	-1	4. Негативний вплив будівельної індустрії на екологію	+1
5. Зниження купівельної спроможності населення	-1	5. Інвестування розвитку технологій з боку ЄС	+1
6. Загальні тенденції на ринку праці	-1	6. Розірвані зв'язки на регіональному рівні	-1
7. Війна на території держави	-2	7. Практичне припинення функціонування вітчизняного машинобудування	-2
8. Погіршення демографічної ситуації та виїзд населення за межі країни	-2	8. стрімке виснаження сировинно-ресурсної бази	-2

Джерело: власні дослідження.

Додаток Р.1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Вид продукції	Вироблено, од.		Обсяг продажу основного конкурента	Розрахункові показники	
	2021 р.	2022 р.		Темп приросту ринку	Відносна частка ринку
Євро піддони	7876	8767	7954	1,11	0,9
Дошка 25мм	7350	12345	13456	1,6	1,08
Дошка 40мм	5078	7631	7843	1,5	1,02
Піддони нестандартні	9645	11544	10876	1,19	0,94

Джерело :власні дослідження.

Додаток Р.2

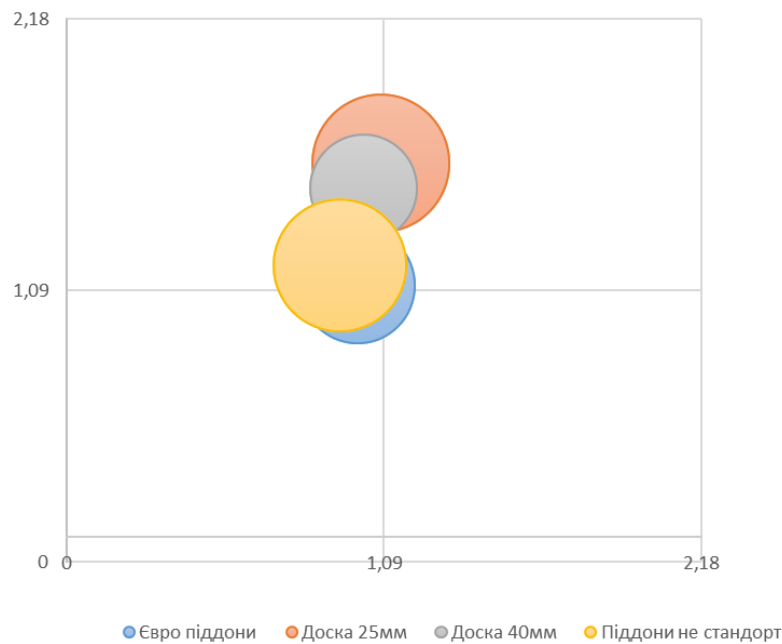


Рис. 9. Матриця БКГ ТОВ «Ліспак»

Джерело :власні дослідження.

Додаток С.1

Матриця Space- аналізу ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства(фс)	2,58		
Рентабельність підприємства	0,25	3	0,75
Фінансовий стан	0,3	2	0,6
Ліквідність	0,3	2	0,6
Рентабельність продажу	0,21	3	0,63
Конкурентоспроможність підприємства(кп)	0,7		
Ємність ринку	0,1	3	0,3
Можливість активно впливати на рівень ціни витрат	0,2	2	0,4
Привабливість сектора(пг)	1,6		
Суспільну привабливість	0,2	2	0,4
Залежність розвитку галузі від інших галузей	0,3	4	1,2
Стабільність сектора(сс)	2,85		
Тривалість та стадія життєвого циклу	0,25	3	0,75
Ступінь інновації в ринку	0,25	2	0,5
Вплив сезонних коливань на попит	0,3	4	1,2
Ступінь впливу закордонного капіталу	0,2	2	0,4

Джерело: власні дослідження

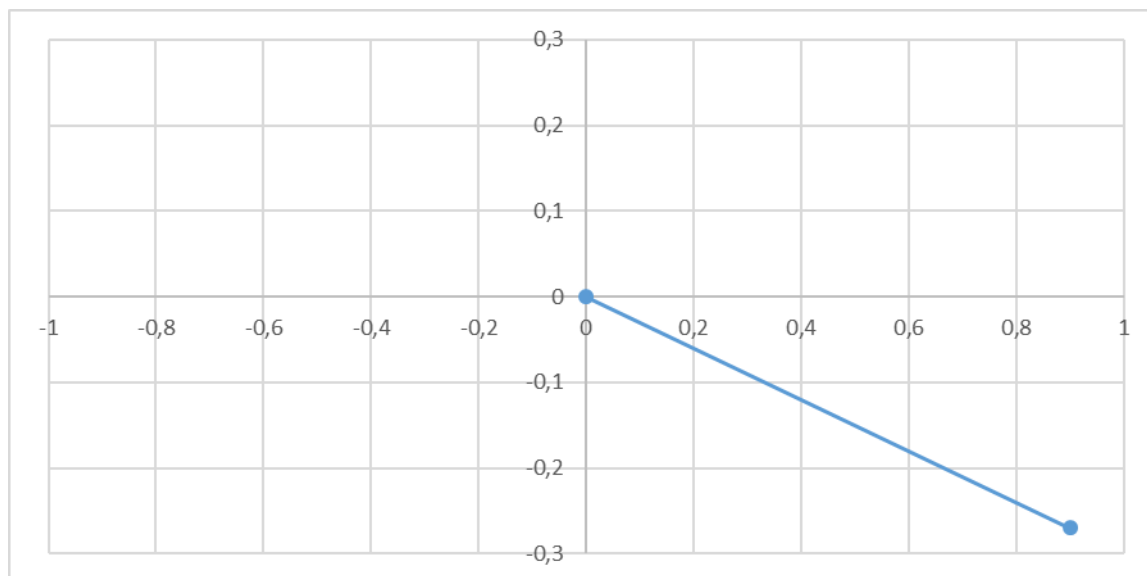


Рис. 10. Графік SPACE аналізу ТОВ «Ліспак»

Джерело :власні дослідження.

Оцінка об'єднання ТОВ «Ліспак» і основних конкурентів у 2020–2022 рр.

Чинник	Найнижча оцінка	Оцінка					Найвища оцінка
		1	2	3	4	5	
Легкість входження на ринок	Легко						складно
Продуктивність	Низька						Висока
Технологічні зміни	Багато						Мало
Темп інфляції	Високий						Низький
Варіації попиту	Висока						Низька
Диференціація конкуруючих продуктів	Значна						Незначна
Бар'єри для входження	Мало						Багато
Тиск конкурентів	Високий						Низький
Еластичність попиту по ціні	Еластичний						Нееластичний

Джерело: власні дослідження.

Додаток Т

Економічні чинники конкурентних переваг ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Показник	Вага	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Технічний рівень виробництва (0,20)				
Коефіцієнт фондоозброєності	0,23	14,297	6,290	0,666
Коефіцієнт фондовіддачі	0,28	39,236	68,312	497,297
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,22	0,945	0,861	0,802
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,27	0,991	0,508	0,259
Фінансово-інвестиційна діяльність (0,20)				
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,22	1,120	1,676	1,304
Рентабельність власного капіталу	0,26	-55,00	-26,38	-55,01
Коефіцієнт автономії	0,26	0,95	0,89	0,66
Фінансовий леверидж	0,26	13,882	6,780	0,035
Збутова діяльність (0,15)				
Рентабельність реалізації	0,26	2,07	-16,02	-28,92
Доля експорту	0,22	0,000	0,000	0,000
Динаміка реалізації	0,27	2,384	1,732	1,062
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25	3,920	17,083	5,413
Інноваційна діяльність (0,25)				
Динаміка інноваційних витрат	0,16	0,000	0,050	0,070
Інноваційна активність	0,20	0,000	0,010	0,090
Рівень автоматизації виробництва	0,22	0,342	0,376	0,411
Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої	0,22	0,000	0,050	0,060
Коефіцієнт впровадження інновацій	0,20	0,100	0,100	0,200
Виробнича діяльність (0,20)				
Матеріалоемкість	0,16	0,345	0,421	0,456
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,20	0,214	0,198	0,245
Темп зміни продуктивності праці	0,22	1,097	1,045	1,065
Показник зниження собівартості	0,22	2,354	1,722	1,069
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства		4,203	5,527	28,425

Джерело : власні дослідження

Додаток У

Споживчі переваги основних конкурентів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Показник	Основні конкуренти – оцінка в балах						
	ПрАТ «Коростенський завод МДФ»	ТОВ «ВЕЛІСТА АРТ»	ТОВ «Вівад – 09»	ПрАТ «Дніпровуд»	ТОВ «Ліспак»	ПП «Меблева фабрика «Мірт»	Лісогосподарські підприємства
Індивідуальне пакування	5,0	3,6	3,1	3,1	2,6	2,2	1,8
Імідж виробника	7,2	2,8	5,8	5,8	4,9	3,9	4,2
Доступність продукції	6,9	1,41	5,2	4,12	4,44	1,23	1,94
Знання комунікацій	6,88	5,32	5,88	5,44	6,44	5,26	5,23
Вибір споживача							
з високим рівнем доходу	+		+				
середній дохід				+		+	+
низький дохід	+	+	+	+	+	+	+
Невибагливий смак	+	+	+	+	+	+	+
Ціна	7	6	8	8	7	7	6
Якість	10	7	9	8	8	8	8
Натуральність складові	9	9	9	8	9	8	8
Оригінальність	10	8	9	9	8	9	8
Дизайн	7,84	5,24	6,62	6,1	5,52	5,82	7,4
Широта асортименту	8	8	10	10	8	8	8
Якість реклами	10	6	8	9	8	6	6
Ефективність каналів збуту	10	7	9	8	9	7	7
Вартість	10	7	7	8	9	10	7
Ранг	1	5	2	2	3	4	6

Джерело :власні дослідження.

Додаток Ф.1

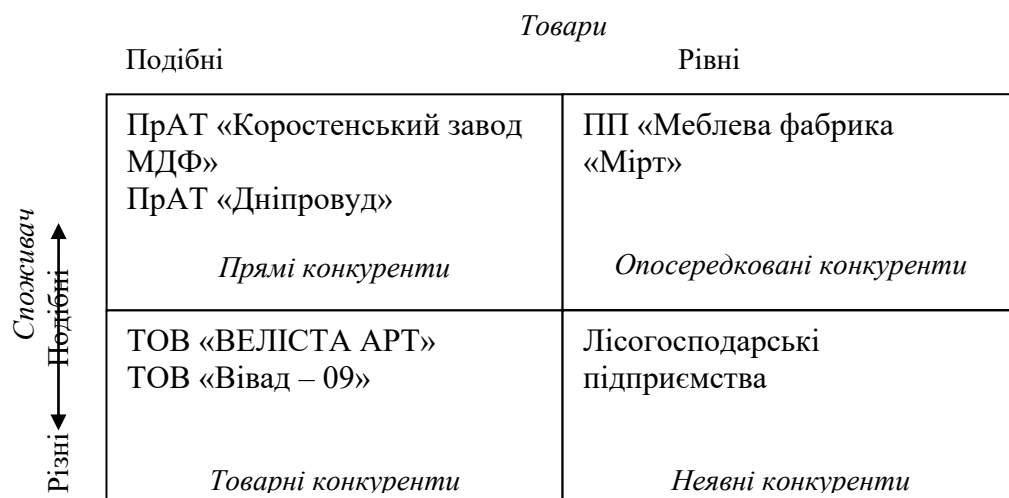


Рис. 11. Групування основних конкурентів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Джерело :власні дослідження.

Додаток Ф.2

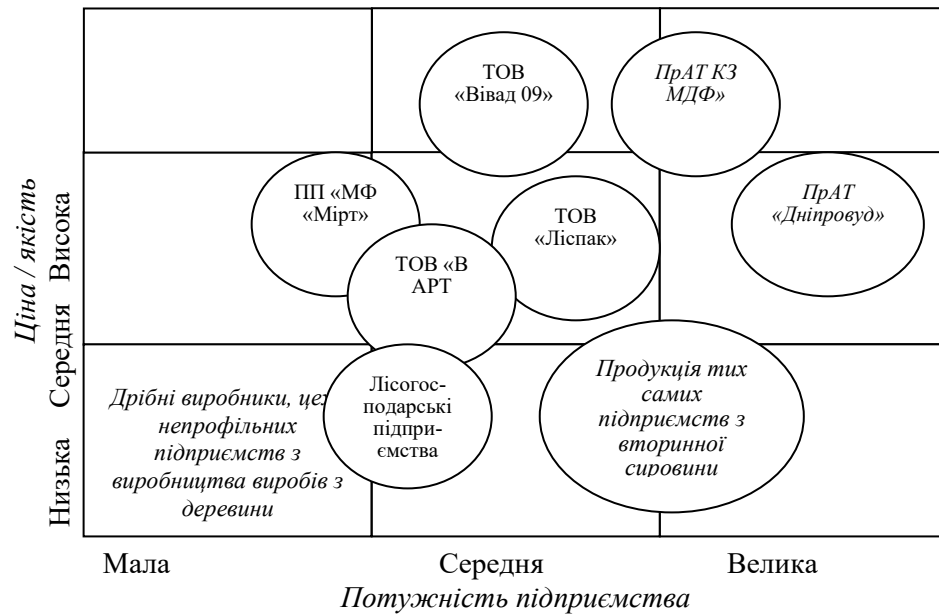


Рис. 12. Групування основних конкурентів ТОВ «Ліспак» у 2020–2022 рр.

Джерело :власні дослідження.

Додаток Ф.23

Програма реалізації стратегії розвитку ТОВ «Ліспак» до 2025 р.

Заходи	Терміни виконання	Відповідальні	Витрати, тис. грн
Впровадження онлайн CRM системи			
Придбання CRM- системи	06.2023 – 12.2025	ІТ-фрілансер	5
Навчання персоналу	06.2023	Маркетолог-фрилансер	10
Створення інтернет магазину			
Створення інформаційної бази магазину	06.2023 – 12.2025	ІТ-спеціаліст, відділ продажу	безкоштовно
Заповнення магазину	06.2023 – 12.2023	ІТ-спеціаліст	безкоштовно
Розробка та реалізація дизайну магазину	06.2023 – 08.2025	Маркетолог	5
Купівля обладнання	06.2023 – 10.2023	ІТ-спеціаліст	30
Наповнення сайту інформацією	06.2023 – 12.2025	ІТ-спеціаліст	безкоштовно
Створення банерів	06.2023 – 08.2025	Відділ продажу	5
Інтеграція посилань на соціальні мережі	09.2023 – 12.2025	ІТ-спеціаліст	безкоштовно
Створення візуалізованого макета продукції	06.2023 – 12.2025	Маркетолог-фрилансер	15
Реклама на просторах інтернету			
Розміщення реклами на тематичних блогах	09.2023 – 02.2024	Маркетолог-фрилансер	40
Створення сторінки в Instagram	06.2023 – 08.2025	ІТ-фрілансер, маркетолог-фрилансер	безкоштовно
Розміщення реклами на тематичних сайтах і форумах	06.2023 – 12.2025	ІТ-фрілансер, маркетолог-фрилансер	55
Створення мобільного додатку			
Створення мобільного додатку	06.2023 – 08.2025	Маркетолог	20
Створення програми для планшетів	08.2023 – 12.2025	Маркетолог	10
Тестування	06.2023 – 12.2025	Маркетолог	5
Разом			200

Джерело :власні дослідження.

Додаток Х.1

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Ліспак» за 2021 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	84.10	44.40
первісна вартість	1011	593.00	533.40
знос	1012	508.90	489.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	84.10	44.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	298.20	200.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	612.40	715.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40.10	60.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	582.10	158.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3.70	108.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3.30	3.30
Інші оборотні активи	1190	204.10	202.70
Усього за розділом II	1195	1 743.90	1 448.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	1 828.00	1 492.60

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	612.40	612.40
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 124.20	719.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	1 736.60	1 331.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська	1610	0.00	0.00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	62.90	145.00
розрахунками з бюджетом	1620	14.40	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1.40	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	12.70	15.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	91.40	160.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	1 828.00	1 492.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 578.10	2 804.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 987.40	2 706.60
Інші операційні доходи	2120	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	3.80	40.10
Інші доходи	2240	32.30	0.00
Інші витрати	2270	23.90	82.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 610.40	2 804.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 015.10	2 828.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-404.70	-23.90
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-404.70	-23.90

Джерело: https://clarity-project.info/edr/34586645/finances?current_year=2021

Додаток Х.2

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Ліспак» за 2022 р.

Баланс

Актив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Основні засоби:	1010	44.40	23.00
первісна вартість	1011	533.40	541.00
знос	1012	489.00	518.00
Усього за розділом I	1095	44.40	23.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	200.10	111.60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	715.40	719.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	60.70	32.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	158.00	25.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	108.00	17.40
Витрати майбутніх періодів	1170	3.30	3.30
Інші оборотні активи	1190	202.70	212.50
Усього за розділом II	1195	1 448.20	1 122.10
Баланс	1300	1 492.60	1 145.10

Пасив	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	612.40	612.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	719.50	144.90
Усього за розділом I	1495	1 331.90	757.30
товари, роботи, послуги	1615	145.00	381.40
розрахунками зі страхування	1625	1.80	
розрахунками з оплати праці	1630	15.70	4.60
Усього за розділом III	1695	160.70	387.80
Баланс	1900	1 492.60	1 145.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 986.70	2 578.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 956.10	2 546.10
Інші операційні витрати	2180	605.20	445.10
Інші доходи	2240	32.30	
Інші витрати	2270	23.90	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 986.70	2 610.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 561.30	3 015.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-574.60	-404.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-574.60	-404.70

Джерело: https://clarity-project.info/edr/34586645/finances?current_year=2022