

**Шифр «Меблі українцям»**

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ» НА  
ОСНОВІ ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНКИ ПРІОРИТЕТІВ**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Оцінка конкурентного середовища підприємства.....	5
2. Визначення пріоритетів у формуванні конкурентної стратегії АТ «Новий стиль» .....	13
3. Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємства.....	26
Висновки.....	30
Список використаної літератури.....	31
Додатки.....	33

## ВСТУП

Актуальність теми обумовлена нестабільністю економічних умов підприємств меблевої галузі в Україні. Їм щодня доводиться вирішувати все більше і більше проблем, пов'язаних з виживанням на ринку. І в умовах гострої конкуренції кожне підприємство прагне домогтися переваг, що дозволяють забезпечити прибуток не тільки в короткостроковій, а й в довгостроковій перспективі. Тому для утримання частки ринку підприємствам необхідно найкращим чином використовувати наявний конкурентний потенціал і формувати відповідну стратегію розвитку. Беручи до уваги вищезазначене, актуальним є детальне вивчення проблем, які виникають на кожному підприємстві.

Незважаючи на володіння значними сировинними ресурсами для виробництва меблів, в українських умовах дана галузь знаходиться в стагнаційній фазі. Трансформація підходів до управління конкурентоспроможністю меблевих підприємств надасть можливість підвищити додану вартість в даній галузі економіки, залучити до цього процесу значну частку трудових ресурсів, а також забезпечити українського споживача високоякісною, що відповідає сучасним тенденціям і моді продукцією.

Метою роботи став комплексний аналіз конкурентного середовища АТ «Новий стиль» для формування потужної конкурентної стратегії.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки завдань, а саме: виконання комплексного аналізу конкурентного середовища АТ «Новий стиль» та оцінку її виробничої стратегії, а також розробку ключового напрямку формування потужної конкурентної позиції у визначеному сегменті національного ринку.

Об'єкт дослідження – стратегія АТ «Новий стиль».

Предмет дослідження – методи обґрунтування розвитку конкурентної стратегії в структурі стратегічного портфеля продукції підприємства задля

формування потужної конкурентної позиції на визначеному сегменті національного ринку.

Науковою новизною роботи є запропоновані локальні конкурентні стратегії, які є складовими загальної конкурентної стратегії АТ «Новий стиль».

Сформульовані в науковій роботі пропозиції та рекомендації представлені керівництву АТ «Новий стиль» для їх практичного запровадження.

Результати дослідження оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни», що відбулася у м. Дніпрі 19 січня 2019 р. та представлені до публікації у міжнародне наукове видання «Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal».

## 1. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Акціонерне товариство «Новий стиль» – це сучасне підприємство, діяльність якого ґрунтується на багаторічних традиціях з гармонічним впровадженням інновацій; це виробник стильних та міцних меблів для житлових та комерційних приміщень. АТ «Новий Стиль» в Україні було засновано у 1997 році. За роки успішної роботи підприємство досягло багато чого. В активі компанії близько 2000 співробітників, більш ніж 65000 м<sup>2</sup> виробничих площ, щорічний випуск продукції більш 3800000 стільців і крісел, представництва два офіційних: у Росії і Казахстані, а також близько 2000 дилерів і дистриб'юторів [1].

Підприємство має багаторічний досвід створення унікальних виробів з дерева та матеріалів-замінників. За роки існування продажу меблів від виробника стала для «Нового стилю» не тільки роботою, але й цілим полем для фантазій, здійсненням ексклюзивних ідей дизайнерів та сміливих пропозицій замовників.

Підприємство постійно розвиває та розширює запропонований асортимент і нарощує темпи виробництва, щоб сьогодні покупець міг ні в чому собі не відмовити. Сьогодні попит на якісні меблі від АТ «Новий стиль» росте досить швидко, адже вся продукція відповідає стандартам галузі та суб'єктивним законам ринку споживачів. Розумна ціна, зносостійкість, багатофункціональність та інші властивості грають в цьому не останню роль [1].

Висока якість меблів підтверджується тим, що у виробництві використовують обладнання відомих європейських фірм, наприклад, BRANDT і ALTENDORF з Німеччини, ROEK з Чехії, італійський GRIGGO.

Дизайнерська команда виконує індивідуальні розробки, створюючи меблі, повністю відповідні бажанням і потребам замовників. У своїй роботі вони об'єднують ідеї та виконують найменші вимоги, які допомагають зробити меблі для кожної кімнати індивідуально.

Головною конкурентною перевагою для АТ «Новий стиль» є використання ДСП (ламінований, клас Е-1), виготовлений в Україні та за кордоном, надійне скло, гарні деревні породи, унікальна фурнітура. Кожен продукт виготовлений у відповідності до вимог стандартів меблевого виробництва. Відповідність високим вимогам регулярно перевіряється співробітниками СЕС України та уповноваженими органами сертифікації.

За думкою багатьох експертів, меблі від виробника в Україні цінуються значно більше, ніж 10–20 років тому. Це пояснюється появою величезної кількості сучасних матеріалів, нових технологій виробництва меблів.

Створення меблів з нуля – вельми важкий, відповідальний процес. Тому виконується він у кілька етапів: 1) отримання побажань від клієнта, 2) розробка проекту в деталях, 3) затвердження у замовника, 4) втілення проекту в готовому виробі.

З точки зору практичності варто зауважити, що основним напрямом діяльності підприємства є виробництво дизайнерських меблів, які поширюються на території Харківської області, Донецької та інших регіонів України, з використанням позаказного виробництва.

Конкурентне середовище підприємства характеризується тим, що продукція немає чітко вираженої групи споживачів, тобто орієнтована на всі верстви населення (фізичні та юридичні особи). Зокрема, споживачами меблів підприємства на ринку України є як невеликі компанії – «Терра», «Волинь», «Європейські технології», так крупні корпорації, наприклад, «Рома» «Водоканал», а також представники вітчизняних та зарубіжних бізнес-організацій, навчальні заклади та пересічні споживачі.

Досить значущим конкурентним чинником підприємства на цей момент часу є «власна логістика» – 99 % перевезень забезпечується власним транспортом. Це автомобілі марки МАН вантажопід'ємністю 5 тонн. А залучення зовнішнього транспорту (аутсорсинг) складає лише 1 %.

Асортимент товарів АТ «Новий стиль» нараховує більш 30 позицій і включає в себе: ліжка з натурального дерева, столи і табурети з натурального

дерева, комоди і тумби з натурального дерева, вуличні меблі з натурального дерева, кухні з натурального дерева, шафи з натурального дерева, дивани, пуфи, м'які меблі, письмові та комп'ютерні столи, дитячі стінки та шафи, дитячі ліжка, крісла театральні для глядацької зали, крісла для засідань і конференцій, крісла для навчальних закладів, полиці навесні та антресолі, стелаж-вітрини та інші.

Особливим попитом серед звичайних людей користуються шафи-купе, кухні, дивани та столи. Серед великих компаній та приватних підприємств широким попитом користуються комплекти офісних меблів, полиці, столи, стелажі, тумбочки та крісла. Головним напрямом збуту товарів є великі підприємства та навчальні заклади. Детальний асортимент продукції підприємства наведено у дод. А.

Для виконання дальшого дослідження нами було використано SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є найбільш часто вживаним інструментом стратегічного планування і, зокрема аналізу конкурентного середовища [2; 3; 12]. Цей вид аналізу дозволяє дати інтегральну оцінку ситуації з огляду на притаманні АТ «Новий стиль» конкурентні переваги і недоліки, а також зовнішні можливості та загрози.

У ході виконання наукової роботи SWOT-аналіз було виконано у три етапи. На першому етапі сформовано попередню матрицю SWOT-аналізу, на другому етапі – підсумкову матрицю SWOT-аналізу, на третьому етапі – конкретний перелік функціональних стратегій підприємства на підставі підсумкової матриці SWOT-аналізу. Розглянемо більш детально зміст кожного етапу.

Так, на першому етапі нами складена акумулююча матриця SWOT-аналізу (табл. Б.1). Надамо коротке пояснення до неї.

Кожен вписаний в матрицю фактор необхідно проранжувати – привласнити кожному елементу SWOT матриці якісь параметри, що характеризують значимість її елементів. Найбільш поширеним методом ранжирування є привласнення факторам оцінних балів за 10-бальною шкалою, де: 1, 3, 5 – найменш значимі і малоімовірні фактори, 7 – важливий фактор з високою ймовірністю, 10 – найбільш значущий і ймовірний фактор [2].

Далі було складено матрицю можливостей та загроз (табл. 1.1), яка складається з двох осей – Y, що визначає ймовірність використання можливостей зовнішнього середовища, а також ймовірність реалізації загроз, та осі X, котра визначає ступінь впливу використання можливостей середовища, а також наслідки впливу загроз на підприємство. На стику цих осей утворюються дев'ять областей з різним ступенем впливу, що визначають значимість факторів конкурентного середовища для підприємства.

Таблиця 1.1 – Матриця можливостей та загроз підприємства

Y \ X	Сильний вплив		Помірний вплив		Малий вплив	
Висока ймовірність	O <sub>4</sub> , O <sub>5</sub>	T <sub>2</sub>	O <sub>7</sub>	T <sub>8</sub> , T <sub>1</sub>	O <sub>1</sub>	T <sub>5</sub>
Середня ймовірність	O <sub>9</sub> , O <sub>8</sub>	T <sub>6</sub>	O <sub>6</sub>	T <sub>4</sub>	O <sub>2</sub>	T <sub>10</sub>
Низька ймовірність	O <sub>3</sub>	T <sub>3</sub>	–	T <sub>9</sub>	O <sub>10</sub>	T <sub>7</sub>

На другому етапі складено підсумкову матрицю (табл. 1.2), де необхідно вибрати по п'ять значущих факторів з кожної області, які отримали найбільш високу вагу при ранжируванні. Ці фактори більш деталізовані й доповнені.

Таблиця 1.2 – Підсумкова матриця можливостей та загроз підприємства

Strengths	Weaknesses
1. Популярність торгової марки	1. Недостатньо високий рівень кадрів
2. Товар конкурентоспроможний і користується масовим попитом кінцевих споживачів завдяки якості	2. Стандартні методи просування товарів на різних ринках
3. Пропонується комплекс послуг з проведення комплексного мерчендайзингу	3. Недостатня прихильність споживачів до торгової марки
4. Значна частка займана на ринку меблів в місті Харкові	4. Диверсифікація товарів не настільки велика, як в інших підприємствах
5. Наявність передових технологій виготовлення меблів	5. Відсутність нормативів по стандартизації нових технологій
Opportunities	Threats
1. Скорочення чисельності безробітних	1. Велика залежність від єдиного і перевіреного роками постачальника сировини
2. Зростання доходів населення	2. Конкуренція з випуску оригінальних дитячих меблів
3. Поліпшення ланцюгів поставок, так як транспортні витрати збільшуються	3. Розвиваючі конкурентні відносини
4. Упаковані якісно меблі, які піднімуть рівень довіри до продукції	4. Високий рівень інфляції
5. Проведення маркетингових досліджень	5. Втрата частки ринку за рахунок об'єднання компаній



На третьому етапі було сформовано функціональні стратегії. Для цього зіставлено всі можливі варіанти комбінацій полів SO, WO, ST і WT (табл. Б.2). У результаті отримано по 25 можливих напрямів посилення конкурентоспроможності підприємства на кожен розділ матриці, з яких необхідно відібрати по п'ять стратегій кожного типу.

Згідно з отриманими результатами проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що підприємство займає значуще місце на даному ринку, має сильні сторони і прагне усунути всі загрози. А це значить, що конкурентне середовище сприятливе для дальшого розвитку діяльності.

З огляду на табл. Б.2 конкурентними стратегіями I-ої ої групи є:

- стратегія посилення позиції на ринку, при якій компанія робить все, щоб з даним товаром на даному сегменті завоювати кращі конкурентні позиції. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль. Можливі також спроби здійснення так званої горизонтальної інтеграції, при якій підприємство намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку, пошук нових ринків для вже виробленого товару;
- стратегія розвитку товару.

На підставі цього можна стверджувати, що підприємство АТ «Новий стиль» може скористатись стратегічною альтернативою посилення конкурентної позиції на ринку під назвою концентроване зростання. Вона допоможе підприємству підвищити свої фінансові показники, утвердитися на ринку і заволодіти ще не дослідженими сегментами ринку. Рівень інтенсивності конкурентного середовища є визначальним моментом у розробці проекту, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби.

Виділяють три агреговані фактори, що визначають інтенсивність конкуренції: характер розподілу ринкових часток між конкурентами, темпи зростання ринку і його рентабельність. Розглянемо ці фактори більш детально.

1. Розподіл ринкових часток між конкурентами та інтенсивність конкуренції.

Для більш повної оцінки інтенсивності конкуренції і розподілу часток ринку між АТ «Новий стиль» й іншими підприємствами-виробниками меблів

необхідно звернутися до досвіду ведення конкурентної боротьби. Він вказує, що існує деяка критична пропорція між часткою двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни даної пропорції загасає. Зазвичай цю пропорцію визначають як 2 до 1 і більше [4, с. 38].

Відсутність різкої різниці значень ринкових часток істотно підвищує активність підприємств в кокурентній боротьбі. Більш слабкі підприємства намагаються атакувати найближчих конкурентів, які незначно перевершують їх за ступенем домінування на ринку. Своєю чергою, більш потужні конкуренти прагнуть закріпити свою позицію, що також вимагає певних зусиль і є причиною постійних конфліктів навіть по малозначним приводом.

Найбільша конкурентна активність спостерігається при зразковій рівності часток. У цьому випадку при рівнопотужності ринкових часток конкурентів їхні стратегії часто ідентичні, що є ознакою нестійкого, конфліктного стану на ринку. Таким чином, при відсутності явних лідерів і аутсайдерів, коли весь ринок розглянутого товару представлений конкурентами, які володіють рівними частками ринку (за інших рівних умов) – інтенсивність конкуренції максимальна.

Для визначення частки ринку різних конкурентів у ході дослідження нами була використана маркетингова інформація. А саме, за допомогою опитування споживачів на цільовому ринку були встановлені показники популярності конкуруючих марок товарів. Для цього споживачам ставилося одне таке ключове запитання: «Яку марку даного виду меблів Ви першою можете згадати?».

Головним конкурентом на цей момент часу для АТ «Новий стиль» є торгова марка «АVK» ТОВ «Ваші меблі». Основний напрям діяльності цього підприємства – це меблі для дому, роботи, офісу та відпочинку. ТОВ «Ваші меблі» пропонує своїм споживачам меблі під замовлення. Фактично стратегія цього конкурента близька до стратегії АТ «Новий стиль».

За результатами анкетного опитування з постановкою вище вказаного запитання було встановлено розподіл часток популярності товарних марок АТ «Новий стиль» щодо торгової марки підприємства ТОВ «Ваші меблі» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Розподіл часток популярності товарної марки АТ «Новий стиль» щодо підприємства ТОВ «Ваші меблі»

Вироби	Кількість респондентів, чол.	Частка популярності торгової марки, %	Частка популярності торгової марки, частки одиниці
1	2	3	4
Офісні меблі	14	18	0,18
Театральні меблі	7	9	0,09
Кухонні меблі	23	29	0,29
Дитячі меблі	15	19	0,19
Спальні меблі	21	26	0,26
Разом	80	100	1,00

Отримана інформація надала можливість розрахувати показник інтенсивності конкуренції. Для цього попередньо було визначено показник популярності торгових марок (стовпчик 4 табл. 1.3), для якого середня арифметична частка по популярності склала 0,2, а середньоквадратичне відхилення часток – 0,071.

Показник інтенсивності конкуренції було обчислено за формулою:

$$K = 1 - \sigma, \quad (1.1)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення часток (стовпчик 4 табл. 1.3).

Підставивши необхідні значення складників у формулу (1), отримали:  $K = 1 - 0,071 = 0,929$ . Значення показника  $K=0,929$  свідчить про значну ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і за нові ринкові ніші, тобто інтенсивність конкуренції на визначеному сегменті ринку досить висока.

## 2. Темпи зростання ринку та інтенсивність конкуренції.

Прискорене зростання ринку навіть при рівній «потужності» конкуренції може усувати багато протиріч між АТ «Новий стиль» та ТОВ «Ваші меблі» за рахунок їхньої задоволеності темпами розвитку. Високі темпи на швидкозростаючих ринках забезпечуються зростаючим попитом і збільшують ринкові частки підприємств не за рахунок конкурентів, а за рахунок збільшення чисельності споживачів або обсягів покупок вже існуючими споживачами. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає [5, с. 98].

У стані стагнації, застою або обмеженого, повільного зростання обсягу продажів АТ «Новий стиль» активізує свою діяльність по переманюванню споживачів у конкурентів, що погіршує їхні позиції. У цій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає.

Даний факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції. Головна складність такого обліку полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (область значень темпів зростання більша за 100 %) або наближається до максимуму (значення темпів зростання менші за 100 %).

Більшість ситуацій, які описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями абсолютних річних темпів зростання обсягів реалізації:  $GT=70\%$  і  $GT=140\%$ . У цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, що враховує темпи зростання обсягів продажів на даному ринку. У разі, коли  $GT$  більше ніж  $140\%$  або менше  $70\%$ ,  $U_t$  буде дорівнює 0 або 1,0, відповідно.

При значеннях  $GT$  менших за  $70\%$  інтенсивність конкуренції значно слабшає і найчастіше відноситься вже до недіючих ринків, пов'язаних з припиненням реалізації товарів або зі значними економічними потрясіннями ринків.

З огляду на вказане у ході дослідження нами було визначено темп зміни продажів АТ «Новий стиль» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Темп зміни продажів продукції підприємства за 2017 р.

Квартал	Продажі, %	Інфляція, %	Продажі з урахуванням інфляції, %	Приріст
1-й	100	–	100	–
2-й	112	20	112	1,12
3-й	134	20	134	1,20
4-й	140	20	140	1,04

Аналіз табл. 1.4 вказує, що середній приріст продажів за досліджуваний період склав 1,215 або  $121,5\%$  (що більш  $70\%$  і менше  $140\%$ ). У цьому випадку показник інтенсивності конкуренції дорівнює 0,264.

3. Рентабельність ринку та інтенсивність конкуренції.

Іншим важливим економічним фактором, що визначає інтенсивність конкуренції, є коефіцієнт рентабельності даного ринку. Ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина надає можливість реалізовувати цілі, які стоять перед підприємствами, безконфліктними прийомами і методами, не порушуючи інтереси конкурентів. Зі зменшенням рентабельності ринку ситуація змінюється на протилежну сторону [6].

Рентабельність ринку (UR) показує рівень активності конкурентного середовища підприємств і відображає ступінь його «свободи» в отриманні прибутку. Чим рентабельність вище, тим менше тиск конкурентного середовища і, отже, нижче інтенсивність конкуренції, і навпаки.

Оцінка показника UR може мати багато форм, зокрема, її можна проводити з використанням середньої торговельної націнки, яка застосовується на даному ринку. При величині середньої торговельної націнки в 19,5 % показник UR для даної ситуації для АТ «Новий стиль» склав 0,805.

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їхньої привабливості (з точки зору конкурентної активності) представляється корисним оперування узагальненою характеристикою інтенсивності конкуренції, яка надає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства [6]. Для ситуації, що досліджувалася, узагальнений показник інтенсивності конкуренції для АТ «Новий стиль» склав 0,63.

Виходячи з отриманих результатів розрахунків, можна констатувати, що на досліджуваний період для АТ «Новий стиль» спостерігався досить високий рівень конкуренції на обраному сегменті ринку. Наші розрахунки показали, що він був вище середнього.

Висновок. На основі виконання трьох етапів аналізу інтенсивності конкуренції в обраному сегменті ринку отримана загальна оцінка активності конкурентного середовища для АТ «Новий стиль», що його оточує. Вона для підприємства є не зовсім сприятливою з погляду рівня конкуренції з боку інших виробників меблів.

## 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ У ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ»

У ході дослідження для оцінки виробничої стратегії було використано метод аналізу ієрархій (МАІ) [7; 9]. Згідно даного методу оцінку провели в кілька етапів: виділення проблеми і визначення мети, виділення основних критеріїв і альтернатив, побудова матриці парних порівнянь критеріїв по цілям і альтернативам за критеріями, застосування методики аналізу отриманих матриць, визначення ваг альтернатив по системі ієрархії.

Наступним етапом дослідження стало застосування застосувати методу аналізу ієрархій для аналізу конкурентних можливостей виробничої стратегії АТ «Новий стиль».

Виробнича стратегія існує у вигляді плану розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів меблів на АТ «Новий стиль», яка складається з наступних розділів: освоєння виробництва нових видів продукції, диверсифікація виробничих процесів – підвищення якості виробництва, впровадження прогресивної технології і підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, вдосконалення систем управління, планування і організації виробництва економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів і енергії, модернізація, реконструкція і придбання виробничих потужностей.

Основними критеріями при проведенні аналізу конкурентних можливостей виробничої стратегії були обрані: 1) репутація підприємства у постійних покупців, 2) якість продукції, 3) доступна ціна, 4) індивідуальність товару, 5) натуральність матеріалів для виготовлення меблів [10].

Основні альтернативи: меблі зроблені з натурального дерева з використанням матеріалів перевіреного постачальника, меблі зроблені з тканин, які привозять з-за кордону, меблі зроблені своїми руками, за своїми ескізами.

Порівняння критеріїв проводилось шляхом попарного порівняння з використанням якісної шкали з подальшим перетворенням в бали: одно,

байдуже – 1, трохи краще (гірше) – 3 (1/3), краще (гірше) – 5 (1/5), значно краще (гірше) – 7 (1/7), принципово краще (гірше) – 9 (1/9). При проміжній думці використовуються проміжні бали 2, 4, 6 і 8.

При проведенні парних порівнянь необхідно пам'ятати, що в ієрархії вигод більш високий ранг означає більш високий рівень бажаності.

Для подальшого виконання аналізу розраховано показники узгодженості. Відхилення від узгодженості називають індексом узгодженості (ІУ) та розраховується за формулою (2.1):

$$IY = \frac{|\lambda_{\max} - n|}{(n - 1)}. \quad (2.1)$$

При оцінюванні величини порога неузгодженості суджень для матриць розміром від одного до п'ятнадцяти методом імітаційного моделювання були отримані оцінки випадкового індексу (ВІ). ВІ є індексом узгодженості для згенерованих випадковим чином величин за шкалою від одного до дев'яти позитивної назад симетричної матриці. У табл. 2.1 наведені середні (модельні) значення ІУ для матриць порядку  $n = 1:15$ .

Таблиця 2.1– Індеси узгодженості, од.

Кількість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Індекс узгодженості	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Ставлення індексу узгодженості (ІУ) до середнього значення УІ для матриці суджень того ж порядку називається відношенням узгодженості (ВУ) та розраховується за формулою (2.2):

$$BY = \frac{IY}{UI}. \quad (2.2)$$

Значення  $BY \leq 0,20$  вважається прийнятним порогом допустимої узгодженості суджень. Якщо  $BY \geq 0,2$ , то необхідно уточнити дані в тій чи іншій матриці суджень [8].

Першим етапом вирішення будь-якого завдання, проблеми є побудова ієрархії. Потім визначається вага елементів на першому рівні ієрархії. Для кожного з цих елементів будується матриця векторів-стовпців елементів, що знаходяться на наступному рівні ієрархії. Вектори ваг елементів використовуються для зважування власних вектор-стовпців. Перемноженням матриці векторів на вектор-стовпець ваг розраховують загальний вектор ваг елементів нижнього рівня. Варто вказати, що розрахунки необхідно проводити в матричній формі (табл. 2.2 – 2.6). При цьому необхідно дотримуватися властивості зворотної симетрії.

Таблиця 2.2 – Матриця парних порівнянь для сильних сторін АТ «Новий стиль»

Характеристика	Репутація підприємства у постійних покупців	Висока якість продукції	Доступна ціна	Індивідуальність товарів	Натуральність матеріалів і деревини	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Репутація підприємства у постійних покупців	1	5	7	7	1/7	1,12	0,20
Висока якість продукції	1/7	1	5	7	2	1,07	0,27
Доступна ціна	6	1/5	1	5	9	1,13	0,20
Індивідуальність товарів	7	9	1/5	1	1/5	1,03	0,01
Натуральність матеріалів і деревини	5	3	5	7	1	1,20	0,22
Разом	6,4	18,2	11,4	27,0	12,4	5,55	0,90

Використовуючи дані табл. 2.2, були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (6,42 \cdot 1,12) + (18,20 \cdot 1,07) + (11,37 \cdot 1,13) + (27,00 \cdot 1,03) + (12,40 \cdot 1,20) = 82,20;$$

$$ІУ = |(\lambda_{\max} - n)| / (n - 1) = |(82,20 - 5)| / (5 - 1) = 19,30;$$

$$ВУ = ІУ / УІ = 19,30 / 1,24 = 15,56.$$

Розрахунок показав, що індекс узгодженості для матриці сильних сторін складає 19,30 %, що свідчить про те, що він знаходиться у межах допустимої норми.



Таблиця 2.3 – Матриця парних порівнянь для слабких сторін із значенням векторів і власних чисел АТ «Новий стиль»

Характеристика	Репутація підприємства у постійних покупців	Висока якість продукції	Доступна ціна	Індивідуальність товарів	Натуральність матеріалів і деревини	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Репутація підприємства у постійних покупців	1	5	7	7	1/7	1,12	0,21
Висока якість продукції	1/7	1	5	7	2	1,07	0,27
Доступна ціна	6	1/5	1	5	9	1,13	0,21
Індивідуальність товарів	1/7	9	1/5	1	1/5	0,90	0,01
Натуральність матеріалів і деревини	5	3	5	7	1	1,20	0,22
Разом	12,3	18,2	18,2	27,0	12,4	5,42	0,92

Використовуючи дані табл. 2.3, були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (12,29 \cdot 1,12) + (18,20 \cdot 1,07) + (18,20 \cdot 1,13) + (27,00 \cdot 0,90) + (12,40 \cdot 1,20) = 92,98;$$

$$ІУ = |(\lambda_{\max} - n)| / (n - 1) = |(92,98 - 5)| / (5 - 1) = 22,00;$$

$$ВУ = ІУ / ІІ = 22,00 / 1,24 = 17,74.$$

Аналізуючи побудовану табл. 2.3, бачимо, що індекс узгодженості для матриці слабких сторін рівняється 22,00 %, тобто в межах допустимої норми.

Таблиця 2.4 – Матриця парних порівнянь для слабких сторін АТ «Новий стиль»

Характеристика	Інфляція	Зміна ціни на матеріали і дерево	Відомість торгової марки	Кваліфікація робітників	Постачальники	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Інфляція	1	2	3	2	3	1,12	0,21
Зміна ціни на матеріали і дерево	8	1	3	3	5	1,20	0,22
Відомість торгової марки	5	3	1	1/5	4	1,08	0,33
Кваліфікація робітників	1/2	1/3	5	1	1/3	1,06	0,20
Постачальники	1/3	1/2	3	1	1	0,96	0,18
Разом	14,8	6,8	15,0	7,2	13,3	5,42	1,00

Використовуючи дані табл. 2.4, з використанням вище наведених формул були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (14,83 \cdot 1,12) + (6,83 \cdot 1,20) + (15,00 \cdot 1,08) + (7,20 \cdot 1,06) + (13,33 \cdot 0,96) = 61,45;$$

$$ІУ = |(\lambda_{\max} - n)| / (n - 1) = |(61,45 - 5)| / (5 - 1) = 14,11;$$

$$ВУ = ІУ / УІ = 14,11 / 1,24 = 11,38.$$

Розрахунок показав, що індекс узгодженості для матриці слабких сторін склав 14,11 %, що знаходиться в межах допустимої норми.

Таблиця 2.5 – Матриця парних порівнянь для можливостей АТ «Новий стиль»

Характеристика	Збільшення ринків збуту	Розширення асортименту меблів	Лояльність до постачальників	Збільшення продажів	Лояльність до споживачів	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Збільшення ринків збуту	1	7	1/7	3	2	1,07	0,16
Розширення асортименту меблів	1/5	1	4	5	3	1,08	0,30
Лояльність до постачальників	1/7	1/3	1	5	1/5	0,91	0,22
Збільшення продажів	5	2	1/5	1	5	1,07	0,21
Лояльність до споживачів	1/2	3	5	1/5	1	1,03	0,11
Разом	6,8	13,3	10,3	14,2	11,2	5,16	1,00

Використовуючи дані табл. 2.5, з використанням вище наведених формул були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (6,84 \cdot 1,07) + (13,33 \cdot 1,08) + (10,34 \cdot 0,91) + (14,20 \cdot 1,07) + (11,20 \cdot 1,03) = 51,86;$$

$$ІУ = |(\lambda_{\max} - n)| / (n - 1) = |(51,86 - 5)| / (5 - 1) = 13,22;$$

$$ВУ = ІУ / УІ = 13,22 / 1,24 = 10,66.$$

Висновок: індекс узгодженості для матриці можливостей становить 13,22% і лежить в межах допустимої норми.

Таблиця 2.6 – Матриця парних порівнянь для погроз

Характеристика	Реальна можливість появи нових конкурентів	Уповільнення росту ринку	Несприятлива для бізнесу політика влади	Зміна модних тенденцій	Старіння технологій	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Реальна можливість появи нових конкурентів	1	7	3	1/5	5	1,10	0,15
Уповільнення росту ринку	1/3	1	5	1/3	5	1,03	0,44
Несприятлива для бізнесу політика влади	5	1	1	2	1	1,07	0,19
Зміна модних тенденцій	3	5	5	1	7	1,22	0,13
Старіння технологій	7	1/7	3	7	1	1,10	0,20
Разом	16,3	14,1	17,0	10,5	19,0	5,52	1,11

Використовуючи дані табл. 2.6, були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (16,33 \cdot 1,10) + (14,14 \cdot 1,03) + (17,00 \cdot 1,07) + (10,53 \cdot 1,22) + (19,00 \cdot 1,10) = 84,47;$$

$$ІУ = |(\lambda_{\max} - n)| / (n - 1) = |(84,47 - 5)| / (5 - 1) = 19,87;$$

$$ВУ = ІУ / ІІ = 19,87 / 1,24 = 16,02.$$

Висновок: індекс узгодженості для матриці загроз складає 19,87 % і лежить в межах допустимої норми.

Виходячи зі складених матриць парних порівнянь ТОВ «Лихачовської меблевої фабрики» (табл. 2.7–2.9) нами були визначені пріоритети для сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз.

Таблиця 2.7 – Пріоритети для сильних сторін зі значеннями розривів

## АТ «Новий стиль»

Показники	Норматив вектора пріоритетності	Розрив
Висока якість продукції	0,27	0,00
Натуральність матеріалів і дерева	0,22	0,05
Доступна ціна	0,21	0,01
Репутація підприємства у постійних покупців	0,21	0,00
Індивідуальність продукції	0,01	0,20

З сильних сторін найбільш пріоритетним є фактор «висока якість продукції». Найближчим до нього по пріоритетності буде фактор «натуральність матеріалів і дерева». Проте ці фактори не можна об'єднувати в одну групу, так як розрив між факторами «висока якість продукції» та «натуральність матеріалів і дерева» становить  $0,27 - 0,22 = 0,05$ . Своєю чергою, між факторами «натуральність матеріалів і дерева» і «доступна ціна», а так само і фактором «хороша репутація підприємства у постійних покупців» різниця складає всього 0,01. Це означає, що за пріоритетністю фактор «натуральність матеріалів і дерева» стоїть ближче до фактору «доступна ціна» і «хороша репутація підприємства у постійних покупців». Таким чином, з розривів в оцінках виділяють три групи факторів: 1) висока якість продукції, 2) натуральність матеріалів та дерева і доступна ціна, хороша репутація підприємства у постійних покупців, 3) індивідуальність продукції. Для розробки конкурентної стратегії вибираємо найбільш пріоритетну групу – «висока якість продукції».

З слабких сторін найбільш пріоритетним є фактор «популярність торгової марки». Найближчим до нього по пріоритетності буде фактор «зміна ціни на матеріали і дерево» (табл. 2.8). Максимальний розрив між ними становить 0,11 і це свідчить про те, що зміна ціни на матеріали і дерево можуть надавати прямий вплив на виробничу стратегію підприємства. Для розробки конкурентної стратегії вибираємо найбільш пріоритетну групу – «популярність торгової марки».

Таблиця 2.8 – Пріоритети для слабких сторін зі значеннями розривів АТ «Новий стиль»

Показники	Норматив вектора пріоритетності	Розрив
Популярність торгової марки	0,33	0,00
Зміна ціни на матеріали і дерево	0,22	0,11
Інфляція	0,21	0,01
Кваліфікація робітників	0,20	0,01
Постачальники	0,18	0,02

З можливостей АТ «Новий стиль» найбільш пріоритетним є фактор «розширення асортименту меблів». Найближчим до нього по пріоритетності

буде фактор «лояльність постачальників» (табл. 2.9). Максимальний розрив між ними становить 0,08. Це свідчить про те, що лояльність до постачальника може надавати прямий вплив на розширення асортименту меблі. Для розробки конкурентної стратегії вибираємо найбільш пріоритетну групу – «розширення асортименту меблів».

Таблиця 2.9 – Пріоритети для можливостей зі значеннями розривів АТ «Новий стиль»

Показники	Норматив вектора пріоритетності	Розрив
Розширення асортименту меблів	0,30	0,00
Лояльність до постачальників	0,22	0,08
Збільшення продажів	0,21	0,01
Збільшення ринків збуту	0,16	0,05
Лояльність до споживачів	0,11	0,05

З погроз для АТ «Новий стиль» найбільш пріоритетним є фактор «уповільнення росту ринку». Найближчим до нього по пріоритетності буде фактор «старіння технологій» (табл. 2.10). Максимальний розрив між ними становить 0,24. Це свідчить про те, що застарілі технології побічно впливають на зростання ринку. Тому для розробки конкурентної стратегії вибираємо найбільш пріоритетну групу – «уповільнення зростання ринку».

Таблиця 2.10 – Пріоритети для погроз зі значеннями розривів АТ «Новий стиль»

Показники	Норматив вектора пріоритетності	Розрив
Уповільнення росту ринку	0,44	0,00
Старіння технологій	0,20	0,24
Несприятлива для бізнесу політика влади	0,19	0,01
Реальна можливість появи нових конкурентів	0,15	0,04
Зміна модних тенденцій	0,13	0,02

За визначеними групами факторів сильних і слабких сторін, можливостей і погроз АТ «Новий стиль» нами була побудована матриця стратегій по пріоритетним факторам (табл. 2.11) за якою ми обрали чотири конкурентні стратегії – диверсифікованого зростання, концентрації на сегменті прихильних

клієнтів, створення широкої збутової мережі, переоснащення технологічного обладнання.

Таблиця 2.11 – Матриця конкурентних стратегій по пріоритетним факторам АТ «Новий стиль»

Стратегії	Можливості: розширення асортименту продукції	Загрози: уповільнення зростання ринку
Сильні сторони: висока якість продукції	Стратегія 1 Стратегія диверсифікованого зростання	Стратегія 2 Концентрація на сегменті прихильних клієнтів
Слабкі сторони: популярність торгової марки	Стратегія 3 Створення широкої збутової мережі	Стратегія 4 Переоснащення технологічного обладнання

Для вибору найбільш пріоритетної конкурентної стратегії ми скористалися тим же методом МАІ. Для остаточного рішення завдання була складена матриця розстановки пріоритетів для визначеного переліку конкурентних стратегій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Матриця парних порівнянь для обраних стратегій АТ «Новий стиль»

Стратегії	Стратегія 1	Стратегія 2	Стратегія 3	Стратегія 4	Вектор пріоритетності	Норматив вектора пріоритетності
Стратегія 1: Стратегія диверсифікаційного росту	1	5	3	1/5	1,07	0,22
Стратегія 2: Концентрація на сегменті прихильних клієнтів	2	1	5	2	1,21	0,25
Стратегія 3: Створення широкої ситової мережі	3	4	1	5	1,3	0,27
Стратегія 4: Переоснащення технологічного обладнання	3	2	3	1	1,2	0,25
Разом	9	12	12	8,2	4,78	1,00

Використовуючи дані табл. 2.12, були обчислені  $\lambda_{\max}$ , ІУ, ВУ:

$$\lambda_{\max} = (9,00 \cdot 1,07) + (12,00 \cdot 1,21) + (12,00 \cdot 1,30) + (8,20 \cdot 1,20) = 49,59;$$

$$IU = |\lambda_{\max} - n| / (n - 1) = |49,59 - 4| / (4 - 1) = 15,20;$$

$$BU = IU / UI = 15,20 / 1,24 = 12,26.$$

Висновок: індекс узгодженості для матриці слабких сторін 15,20 % і знаходиться в межах допустимої норми.

І, насамкінець, на основі виконаних вище кроків була побудована матриця пріоритетів обраних для АТ «Новий стиль» конкурентних стратегій (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Пріоритети обраних конкурентних стратегій АТ «Новий стиль»

Показники	Норматив вектора пріоритетності	Розрив
Створення широкої збутової мережі	0,27	0,00
Концентрація на сегменті прихильних клієнтів	0,25	0,02
Переоснащення технологічного обладнання	0,25	0,00
Стратегія диверсифікованого зростання	0,22	0,03

Із табл. 2.13 видно, що найбільш пріоритетною конкурентною стратегією для АТ «Новий стиль» є стратегія «Створення широкої збутової мережі». При формуванні цієї стратегії підприємства необхідно враховувати безліч факторів, таких як особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, величина середньої разової покупки, рівень доходів, закономірності поведінки при купівлі товарів; можливості самої фірми – її фінансове становище, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, масштаби виробництва; ступінь конкуренції і збутова політика конкурентів – їх число, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту і порівняльна вартість різних збутових систем.

Стратегічні зони господарювання (СЗГ) – це окремий напрямок діяльності в ринковому середовищі, на якому АТ «Новий стиль» діє і на який хоче мати вихід.

Аналіз і визначення стратегічних зон господарювання для підприємства це перший крок для формування в умовах визначеного ринкового середовища диверсифікаційної стратегії, яка є складовою частиною формування потужної конкурентної позиції на визначеному сегменті ринку.

Головний фактор, що визначає СЗГ – це потреби ринку. Додатково стратегічні зони господарювання мають певні кількісні й якісні характеристики: динамічні характеристики попиту, конкурентна позиція АТ «Новий стиль» у сегменті, ємність стратегічних зон господарювання, очікуваний обсяг продажів в поточному і перспективному періоді, фактичні й прогнозні величини прибутку, рентабельності, ліквідності та інших показників.

Вибір СЗГ це досить складна проблема, особливо на нестабільному ринку, тому що вимагає складного аналізу параметрів і діагностики внутрішніх можливостей підприємства в усіх можливих напрямках діяльності.

Для визначення перспектив розвитку АТ «Новий стиль» була побудована карта стратегічних груп конкурентів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Новий стиль»

Рівень цін, грн. (від 1500 грн до 25 000 грн)	Високий	«Нові меблі»	MEBLISTAR «Українська меблева Компанія»	Виробник корпусних меблів INSTYLE
	Середній	«Маркетинг Сервіс Україна»	«АНТік Меблі» Мебельна фабрика «Vito Palazzo»	ТОВ «ЛМФ» «Rossa»
	Низький			
		Вузький	Середній	Широкий
	Ассортиментний набір			

Результати аналізу з використанням прийнятого методу дослідження надали можливість зробити висновок, що підприємство може спробувати зайняти сегмент меблів з середніми цінами, так як у цьому сегменті існує невелика кількість конкурентів.



### 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

На цей момент часу підприємство АТ «Новий стиль» на ринку меблів займає оборонну стратегію. Оборонна стратегія підприємства являє собою комплекс заходів, які надають можливість протидіяти конкурентам, метою яких є проникнення на визначений сегмент ринку з аналогічною або новою продукцією. АТ «Новий стиль» діє в двох основних напрямках, таких як створення на ринку даної продукції умов, не прийнятних для конкурентів і які сприяють їх відмові від подальшої боротьби і переорієнтацію власного виробництва на випуск більш конкурентоспроможної продукції за умови збереження і мінімального скорочення раніше завойованих позицій [11, с. 301].

Основним фактором успіху цієї стратегії є час, так як всі заходи проводитимуться в досить короткі терміни. З огляду на це підприємство має науково-технічний заділ і стійке фінансове становище для того, щоб досягати очікуваних результатів. Ця конкурентна стратегія досить ефективна. Це зумовлено тим, що меблева фабрика має необхідну виробничу і ресурсну базу, яка забезпечує масовий випуск товарів і їхню реалізацію на ринках, що уже освоєні розробником.

У додатку В (табл. В.1) наведена довідкова інформація за якою можна прослідкувати відповідності основних параметрів роботи АТ «Новий стиль» вимогам віолентної стратегії.

Створення ефективної системи збуту – це стратегічне завдання підприємства. Помилка у виборі каналів збуту (табл. 3.1) означає відсутність припливу грошей на підприємство, що в кінцевому підсумку може призвести до його банкрутства. При цьому важливо дотримуватися певної послідовності проектування системи збуту, засновану на попередньому ретельному вивченні ринку. Алгоритм організації системи збуту має наступні етапи [12, с. 154]: 1) визначення типу і числа каналів; 2) вибір методу продажів (комбінований); 3) встановлення інтенсивності охоплення ринку (концентрований); 4) визначення

типів посередників і визначення їх ролі в каналах продажів; 5) визначення рівня централізації рішень при розвитку регіональних продажів; 6) вибір рівня збутової інтеграції; 7) прийняття рішення про необхідність конкуренції.

Для АТ «Новий стиль» притаманний комбінований збут, оскільки дозволяє: збільшити охоплення ринку, диференційовано підходити до обслуговування кожного ринкового сегмента, створити конкуренцію між каналами і тим самим підвищити їх мотивацію працювати більш ефективно, знизити витрати на утримання власних каналів з одночасним збереженням переваг прямого збуту [13].

Таблиця 3.1 – Типи каналів збуту

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

До недоліків багатоканальних систем збуту відноситься проблема контролю ефективності кожного каналу, а також наявні конфлікти між учасниками каналів. При виборі каналів збуту необхідно користуватися рекомендаціями, наведеними в табл. В.2, де зірочки позначають пріоритетність в ухваленні рішення про вибір каналу продажів.

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

Існують наступні варіанти організаційних форм: 1) відділ збуту, 2) торговий дім, виконує функції відділу збуту, 3) комбінований варіант – відділ збуту і торговий дім, 4) відділ збуту і регіональні структури підприємства, 5) відділ збуту, регіональні структури підприємства і незалежні посередники.

Створення конкурентної системи продажів – це друге стратегічне завдання АТ «Новий стиль». Помилка у виборі каналів продажів означає відсутність

припливу грошей в компанію, що в кінцевому підсумку призведе до її банкрутства. При цьому важливо дотримуватися певної послідовності проектування системи збуту, засновану на попередньому ретельному вивченні ринку [14, с. 11].

Отже, на Лихачовській меблевій фабриці існує функціональний принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Функції головного офісу АТ «Новий стиль» полягають в виборі напряму діяльності й контролі, весь процес прийняття рішень зосереджений в головному офісі. На підприємстві кінцевий результат відходить на другорядний план, в силу того, що кожна служба працює не на його отримання, а на виконання своїх обов'язків.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства АТ «Новий стиль» важливо мати чітко визначені й поставлені на виконання цілі і завдання, оскільки саме грамотно сформульована мета буде впливати на ефективність функціонування підприємства. Також необхідно, щоб кожен підрозділ підприємства поставило для себе певну мету, яка в сукупності з іншими допоможе домогтися спільної мети. Для досягнення цілей підприємства кожний підрозділ виконує відповідні завдання, які впливають на внутрішню структуру підприємства. Існуюча ж технологія прийняття і виконання рішень не дозволяє доводити завдання верхнього рівня (прибуток, реалізація, економія ресурсів) до всіх низових підрозділів.

Процес прийняття рішень відбивається на всіх аспектах управління. Управлінська діяльність в частині формування та реалізації рішень на підприємстві АТ «Новий стиль» складається з наступних етапів: 1) підготовка управлінського рішення, 2) забезпечення процедур прийняття і ухвалення управлінського рішення, 3) виконання управлінського рішення, 4) планування управлінського рішення, 5) контроль за виконанням рішення. Оцінка ефективності управлінського рішення визначається не тільки його обґрунтованістю, але й ступенем його реалізації відповідно до вимог особи, що приймає управлінське рішення.

Управління ефективністю управлінського рішення реалізується за допомогою системи кількісних і якісних показників, норм і стандартів якості.

Ефективність роботи меблевого підприємства забезпечується успішною реалізацією продукції. Ресурси підприємства і вимоги рентабельної роботи в певній мірі обмежують маневрування, як асортиментом послуг, так і цінами на них. Але саме орієнтація на попит покупців і його активне формування повинні визначати використання наявних ресурсів.

Ставлення результату і витрат характеризується ефективністю його діяльності. Вона може бути позитивною або негативною. Таким чином, можна говорити про організаційну, економічну та інші ефективності. Перспективний розвиток фабрики забезпечується за рахунок реалізації концепції функціонального управління, в основі якого лежить чітке планування. Підприємство прагне поліпшити свою продукцію і працює над створенням нової. Що стосується ринку, то компанія буде вести пошук можливостей поліпшення свого становища на ньому, не виключаючи можливості переходу на новий ринок.

У висновку слід зазначити, що саме висока якість і хороші взаємини з клієнтами дозволять забезпечити фабриці безперечно стійке конкурентне положення на обраному сегменті ринку. Щоб вийти на новий сегмент споживачів необхідно збільшити витрати на рекламу, це стосується реклами на білбордах, в газетах і на телебаченні. Організація збуту продукції є основним завданням для успішної роботи будь-якої меблевої фірми. Необхідно вдосконалити кілька каналів, за допомогою яких меблеві вироби будуть потрапляти до кінцевого покупця.

У першу чергу, в Харкові існує всього лише один великий спеціалізований торговий центри на Московському проспекті. Цей вид збуту особливо ефективний, так як Лихачовська меблева фабрика виготовляє побутову меблі, що користуються великим попитом. У таких центрах покупці зазвичай воліють робити придбання всього набору меблів в одному місці. Тому необхідно орендувати ще одне приміщення на вулиці Полтавський Шлях, так

як це район дорогий і кількість покупців високоякісних меблів зростає, бо рівень доходу покупців, що мешкають в районі, значно вище, ніж в сусідніх районах.

Найважливіша частина роботи АТ «Новий стиль» зі збуту своєї продукції повинна бути передбачена шляхом поширення своїх каталогів, через дзвінки до нових потенційних і вже існуючих клієнтів і особисті зустрічі виїзних менеджерів з клієнтами. Так само важливою частиною підвищення ефективності реалізації меблів, є участь в регіональних, спеціалізованих меблевих виставках.

## ВИСНОВКИ

З огляду на отримані в науковій роботі результати можна сформулювати наступні висновки.

1. Для АТ «Новий стиль» спостерігається досить високий рівень конкуренції на визначеному сегменті ринку.

2. Запропонована в роботі методика SWOT-аналізу підбору та оцінки методів діяльності надає можливість удосконалити конкурентну АТ «Новий стиль» за рахунок більш точного і повного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища.

3. Для визначення перспектив розвитку АТ «Новий стиль» побудована карта стратегічних груп конкурентів.

4. Показники високої якості продукції і налагоджені взаємини з клієнтами дозволяють забезпечити фабриці безперечно стійке положення на обраному сегменті ринку.

5. Сформульовані рекомендації щодо перегляду просування товарної продукції на ринку міста Харкова та поліпшення каналів збуту меблів. Щоб вийти на новий сегмент споживачів необхідно збільшити витрати на рекламу, це стосується реклами на білбордах, в газетах і журналах, на телебаченні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Приватне акціонерне товариство «Новий Стиль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.com.ua/ukr/catalog/45853/>.
2. Методические рекомендации по выполнению SWOT-анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [epiceducation.ru/articles/management/swot-manual/](http://epiceducation.ru/articles/management/swot-manual/).
3. Черкашина С. О. Проведение SWOT-анализа организации для выбора дальнейшей стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [bibliofond.ru/view.aspx?id=455462](http://bibliofond.ru/view.aspx?id=455462).
4. Анискин Ю. П., Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновления. М.: Внешторгиздат, 2007. 304 с.
5. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2005. 224 с.
6. Финансовая стратегия предприятия / [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [studme.org/1679042211858/finansy/finansovaya\\_strategiya\\_predpriyatiya](http://studme.org/1679042211858/finansy/finansovaya_strategiya_predpriyatiya).
7. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем ; [пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе] ; под ред. И.А. Ушакова. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий; [пер. с англ.]. М.: Радио и связь, 1993. 320 с.
9. Сумець О.М., Максимова М. В. Фактори-визначники інтенсивності конкуренції на вітчизняному ринку меблів // Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни: зб. тез доп. Міжнарод. наук.-практ. конф., 19 січня 2019 р., м. Дніпро. Дніпро: Перспектива, 2019.
10. Анализ конкуренции в маркетинговых исследованиях [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <https://www.studsell.com/view/9899/70000>.
11. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг: учеб. для вызов, 4-е изд. М.: «Интел-Синтез», 2005. 352 с.

12. Перцовский Н. И., Спиридонова И. А., Барсукова С. В. Международный маркетинг: учеб. пособие. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.

13. Элитариум центр дополнительно образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kanal-prodazh-sbyt-sistema-torgovlja-posrednik-pokupatel-tovar-marketing/>.

14. Ременников В. Б. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов. М. : Юнити-Дана, 2000. 27 с.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 – Асортимент продукції АТ «Новий стиль»

Найменування виробів	Фото	Характеристика
Ліжко «Модерн»		<p>Ліжко «Модерн» – Каркас і спинка оббиті високоякісним шкірозамінником, колір якого замовник вибирає сам. Основою для матрацу є підйомний механізм з високоміцними ламелями. Розміри спального місця: 200х160 см. Висота спинки: 90/40 см</p>
Ліжко «Сопрано»		<p>Ліжко «Сопрано» вигідно відрізняється округленими класичними формами. Виконана з дерев'яного масиву, ідеально підійде для будинку, а також для готелів високого класу. Каркас ліжка: 168х208 см. Висота спинок: 80/40 см. Розміри спального місця: 160х200 см</p>
Стіл «Акцент»		<p>Стіл «Акцент» – максимально просте рішення по абсолютно доступною ціною, і все це з натуральних матеріалів (масиву дерева). Стіл має міцну конструкцію і додатково укріплений ребрами жорсткості між ніжками. У виробництві використовується масив дерева: вільха, дуб, бук</p>
Стіл журнальний «Квадро»		<p>Стіл журнальний «Квадро» – назва виробу відповідає своїй формі, тобто стільниця має квадратну форму. Журнали, домашній телефон, невеликий телевізор – ось що можна помістити на цей зручний стіл з дерева. У виробництві використовується масив дерева: вільха, дуб, бук</p>
Комод «Сопрано»		<p>Комод «Сопрано» з дерева – модель для будинку, фасад нижнього ящика і стільниця мають заокруглення великого радіуса, що додає особливого естетичного вигляду виробу. Корпус, фасади ящиків: натуральне дерево. Корпус ящиків: дерев'яна фанера</p>

Найменування виробів	Фото	Характеристика
Комод «Елегант»		<p>Комод «Елегант» крім основного призначення, успішно виконує функції тумби для зберігання невеликих речей, паперів. 4 маленьких висувних ящика, і 3 широких ящика для речей. Округлений бортик біля задньої стінки.</p> <p>Корпус, фасади ящиків, ручки: натуральне дерево.</p> <p>Корпус ящиків: дерев'яна фанера.</p> <p>Дно ящиків: ДВП</p>
Тумба "Силует"		<p>Тумба «Силует» з дерева, виконана в плавних лініях, що виправдовує її оригінальну назву. Поверх тумби зроблена вузька додаткова полиця для квітів, фотографій. Одна шухляда з фасадом із дерева.</p> <p>У виробництві використовується масив дерева: вільха, дуб, бук</p>
Тумба «Гармонія»		<p>Тумба з натурального дерева «Гармонія» виконана з двома ящиками на механізмах повного висунення, декоровані ротангу. За бажанням може бути виконана без ротанга. Тумба дозволить розмістити настільний годинник, нічний світильник, книгу.</p>
Табурет «Контур»		<p>Табурет «Контур» доповнює своїм дизайном стіл з дерева «Контур». Купуючи стіл «Контур» Ви зможете купити набір табуретів для кухні. Ніжки табурета укріплені ребрами жорсткості.</p> <p>У виробництві використовується масив дерева: вільха, дуб, бук</p>
Табурет «Формат»		<p>Табурет «Формат» виконаний з натурального дерева і відмінно доповнить кухонний стіл «Формат». Це можливість для Вас купити стіл і набір табуретів зроблених в одному стилі.</p> <p>У виробництві використовується масив дерева: вільха, дуб, бук</p>
Крамниця паркова "ЛП-1"		<p>Крамниця паркова «ЛП-1» стане гідною прикрасою Вашого парку, саду, або території біля будівлі Вашої фірми, готелі або підприємства. Брус посадкового місця виконаний з натурального дерева. Каркасні стійки - сталь товщиною 8 мм</p>

Найменування виробів	Фото	Характеристика
Диван «Айдар»		Спальне місце: 195 * 160 см. Наповнювач: пружинний блок, пінополіуретан. Особливості моделі: чохла на подушках знімні, приставний елемент дозволяє легко змінити форму дивана, містка ніша для білизни
Диван «Лондон»		Розмір дивана: Довжина: 258 см. Глибина: 100 см. Висота: 72 см. Спальне місце: 194 * 153 см. Механізм трансформації: "Єврокнижка". Наповнювач: пружинний блок, пінополіуретан
Пуф «Валентин»		Наповнювач: пінополіуретан. Виконується в меблевих тканинах і кожвінілі
Пуф «Віват»		Довжина: 65 см. Глибина: 45 см. Висота: 40 см. Наповнювач: пінополіуретан. Є містка ніша. Виконується в меблевих тканинах і кожвінілі
Крісло «Рекорд»		Меблі без механізму трансформації. Наповнювач: пінополіуретан. Особливості моделі: використання металевого каркаса в основі дивана, для забезпечення максимального комфорту в цій моделі використовується пінополіуретан декількох марок
Крісло «Патрик»		Наповнювач: пружинний блок, пінополіуретан, модель без механізму трансформації
Кухня «Альба»		Кухня «Альбіна» – чудове рішення для просторих приміщень. Завдяки застосуванню натуральних матеріалів, кращої фурнітури, стільниць австрійського виробництва, кухня набуває фешенебельний неповторний вигляд

Найменування виробів	Фото	Характеристика
Кухня «Марс»		Кухня «Марс» виробляється з фасадами МДФ ламіновані плівкою за технологією постформінг. Вдале поєднання червоних і холодних металевих тонів, висококласні фурнітура та комплектуючі – запорука сучасного дизайну кухні
Стіл «Письмовий СД-4»		Стіл письмовий СД-4. Колір бук. Має вісім висувних ящиків в яких розміститься вся документація. Так само стіл оснащений висувною панеллю. Ця модель ідеально підійде як для будинку, так і для офісу
Стіл комп'ютерний «Малютка» з ящиками		Одна з найбільш зручних моделей. Підходить як дорослим так і дітям. Ніша для системного блоку, тумба з ящиками, так само передбачена зручна підставка для ніг. На виробі передбачені напрямні телескопічні повного висунення
Дитяча стінка «Піраміда Міні»		До комплекту входить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гірка «Піраміда Міні»,</li> <li>- Тумба відкрита «Піраміда»,</li> <li>- Тумба закрита «Піраміда»</li> </ul>
Шафа «Каспер»		До комплекту входить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Полиця навісна «Каспер»,</li> <li>- Шафа «Каспер».</li> </ul> Фасад МДФ рамковий, направляючі повного висунення. Ручки металеві, кнопки хром
Ліжко дитяче «Герда-Максі»		ДСП (16) декор-деревopodobний, світлий корпус. Фасад МДФ фрезерований плівковий. Направляючі повного висунення. Оснащена двома місткими ящиками для білизни, які розташовані під спальним місцем

Найменування виробів	Фото	Характеристика
Крісло «Альфа»		<p>Тканина серії «Астра-Велюр» (виробництво Турція).  Висота – 1000 мм.  Глибина – 550 мм.  Ширина – 570 мм</p>
Крісло «Консул»		<p>Крісло серії «Консул» – поєднує класичні форми, елегантність виконання, зручність і комфортабельність. Дана модель чудово підійде для залів засідань в урядових установах, для проведення конференцій і виробничих нарад. Якісна оббивка, масивні підлокітники з натурально дерева</p>
Підставка під квіти «Флора-3»		<p>Підставка під квіти «Флора-3» виконана з дерева, і може помістити на собі три горщика з квітами. Підставка допоможе прикрасити будинок елементами живої природи</p>
Ліжко «Дует»		<p>Ліжко «Дует» – двох'ярусне дерев'яне ліжко органічно впишеться в інтер'єр дитячих кімнат. Зроблена з природних матеріалів, з надійною конструкцією, ліжко з натурального дерева стане улюбленим місцем проведення часу для дітей</p>
Ліжко «Силует-2»		<p>Ліжко «Силует-2» – односпальне ліжко з двома дерев'яними бильцями і дерев'яним каркасом. Одна з спинок має велику висоту, що дозволяє розташувати подушку так, як зручно для комфортного сну</p>

## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Акумуляююча матриця SWOT-аналізу АТ «Новий стиль»

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

Таблиця Б.2 – Формулювання функціональних стратегій на базі матриці SWOT-аналізу АТ «Новий стиль»

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



## Додаток В

**Інформація щодо вибору напрямів проекту розвитку підприємства**

Таблиця В.1 – Тест відповідності основних параметрів діяльності АТ «Новий стиль» вимогам віолентної стратегії

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

Таблиця В.2 – Критерії вибору збутового каналу для АТ «Новий стиль»

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

## АНОТАЦІЯ

Актуальність наукової роботи полягає у вирішенні нагального для АТ «Новий стиль» завдання – визначення реальної можливості підвищення конкурентного потенціалу підприємства на основі ґрунтового аналізу середовища його функціонування. Рішення саме цього завдання надасть підприємству кардинально переглянути виробничу стратегію і у подальшому підсилити свою конкурентну позицію у визначеному сегменті ринку.

Метою роботи став комплексний аналіз конкурентного середовища АТ «Новий стиль» для формування потужної конкурентної стратегії.

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

Методи дослідження: аналіз, синтез, математичне моделювання, системний підхід.

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

Науковою новизною роботи є запропоновані локальні конкурентні стратегії, які є складовими загальної конкурентної стратегії АТ «Новий стиль».

Сформульовані в науковій роботі пропозиції та рекомендації представлені керівництву АТ «Новий стиль» для їх практичного запровадження.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПІДПРИЄМСТВО, МЕБЛІ, КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, РОЗВИТОК, SWOT-АНАЛІЗ, СЕГМЕНТ РИНКУ.