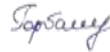


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент



_____ М.О.Горбашевська

(підпис)

(ПІБ завідувача

кафедри)

«31» травня 2025 р.

**«РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ
ОПТИМІЗАЦІЇ»**

Кваліфікаційна робота здобувача
вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти освітньо-професійної
програми «Менеджмент»
Кравченко Оксани Михайлівни
Науковий керівник:
Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та
фінансів
Рецензент:
Тараненко Ірина Всеволодівна,
доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародного
маркетингу Університету ім.
Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92/А
Секретар ЕК



«09» червня 2025 р.

Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

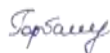
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)



М.О.Горбашевська

(ППП завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кравченко Оксани Михаїлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи їх оптимізації

керівник роботи: Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року № 8

2. Строк подання здобувачем роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета дослідження: обґрунтування напрямів розвитку і розробка рекомендацій з оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкового середовища.

Предмет дослідження: механізми і інструменти розвитку і оптимізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до розробки механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства

1.2. Підходи до визначення напрямів розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства

1.3. Базові підходи до аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»»

2.1. Організаційно-економічний опис меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес» як показника його конкурентоспроможності

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності меблевої фабрики «Прогрес»

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»

3.1. Шляхи покращення показників конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

3.2. Визначення ефективності заходів, спрямованих на покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.25 	16.02.25 

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025-12.06.2025	

Здобувач  Кравченко О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  Ткаченко О.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні підходи до розробки механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Підходи до визначення напрямів розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства	11
1.3. Базові підходи до аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	14
Висновки до розділу 1.	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»	18
2.1. Організаційно-економічний опис меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»	18
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес» як показника його конкурентоспроможності	24
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності меблевої фабрики «Прогрес».	30
Висновки до розділу 2.	43
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС».....	45
3.1. Шляхи покращення показників конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»	45
3.2. Визначення ефективності заходів, спрямованих на покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес».....	54
Висновки до розділу 3.	59
ВИСНОВОК.....	61
ЛІТЕРАТУРА.....	65

ВСТУП

Ринкова система господарювання вимагає від підприємств постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності. Конкурентні переваги організації закладаються ще на стадії постановки цілей і розробки стратегії. Якщо ще недавно діяльність більшості підприємств була спрямована на завоювання частки ринку, то сьогодні провідні компанії зміщують акценти в стратегії свого розвитку на збільшення числа постійних клієнтів. Більш того, протягом останніх двадцяти років спостерігався процес важливих зрушень в економіці та відповідних змін в сутності конкурентної позиції. Навряд чи процес формування і реалізації стратегії зміцнення конкурентної позиції будь-коли мав таке вирішальне значення, яке він має зараз, коли зростання компаній в усьому світі сповільнилося, а поведінка конкурентів на ринку говорить про те, що динаміка конкуренції стала більш швидкою.

Саме в ході конкуренції стає ясно, наскільки функціонування, нововведення компанії, створення спільної корпоративної культури або реалізація вибраної стратегії сприяють її ефективності і яке місце займає компанія на ринку.

Стратегія конкурентної боротьби та зміцнення конкурентних позицій спрямовані на те, щоб досягти стійкої та вигідної позиції, яка дозволить компанії протистояти напору тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, що, у свою чергу, вимагає вдосконалення роботи всіх служб і підрозділів господарчого суб'єкта. Конкурентоспроможність виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки об'єкта, тобто його виживання в «суворих умовах дійсності» та його подальшого ефективного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів розвитку і розробка рекомендацій з оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства.

Згідно з поставленою метою в роботі вирішуються наступні задачі:

узагальнення теоретичних підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

систематизація методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства як об'єкту управління;

аналіз господарської діяльності і оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес»;

аналіз системи управління і оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»;

розробка пропозицій із розвитку і оптимізації системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Прогрес».

Об'єкт дослідження – процеси управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкового середовища.

Предмет дослідження – механізми і інструменти розвитку і оптимізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Кваліфікаційна робота виконувалася за матеріалами ПрАТ «Прогрес», компанії із виробництва і реалізації м'яких меблів для дому та офісу. ПрАТ «Прогрес» існує на українському ринку з 1995 року і за її гаслом націлена на задоволення потреб покупців у продукції широкого діапазону і різних цінових категорій.

В кваліфікаційній роботі для дослідження проблеми формування і розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи: методи узагальнення і систематизації, системного аналізу, фінансово-економічного, статистичного, порівняльного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, які присвячені проблемам управління

конкурентоспроможністю підприємства, навчальна і методична література, ресурси інформаційної системи Інтернет, офіційні матеріали підприємства ПрАТ «Прогрес».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до розробки механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки ключовим чинником стабільності, інноваційного розвитку, життєздатності та комерційного успіху організацій виступає ефективна система управління їх конкурентоспроможністю. Це поняття набуває дедалі більшого значення в дослідженнях економістів, науковців та експертів.

Наявність конкуренції є необхідною умовою для оцінки конкурентоспроможності. Конкуренція — це процес суперництва між учасниками ринку за найбільш вигідні умови виробництва, реалізації та придбання товарів і послуг, що спрямований на отримання найвищого прибутку [22].

Багато публікацій свідчать про складність і багатогранність феномена конкурентоспроможності. Тому не дивно, що в науковій літературі існує безліч її тлумачень, які різняться між собою. Наприклад:

конкурентоспроможність товару розглядається як сукупність характеристик, які відрізняють його від аналогів за рівнем задоволення потреб споживача та витратами на придбання[26];

це також здатність продукту приваблювати покупця в порівнянні з іншими за рахунок відповідності ринковим вимогам і оцінкам споживачів;

або як набір властивостей, що забезпечують товару перевагу в умовах великої кількості подібної продукції[6];

ще одне тлумачення — це потенційна або фактична здатність об'єкта витримати ринкову конкуренцію [28].

Вчені Родіонова Л.Н., Кантор О.Г. та Хакимова Ю.Р. звертають увагу на те, що більшість визначень зводяться до переліку властивостей товару, не

враховуючи ключовий для покупця аспект — співвідношення якості та вартості. Вони пропонують альтернативне трактування: конкурентоспроможність — це вигідніше співвідношення якості продукції та витрат на її споживання порівняно з аналогами, що відповідає запитам конкретного ринку [25].

До основних чинників, які впливають на конкурентоспроможність товарів, належать:

- відповідність очікуванням споживачів,
- технічні характеристики,
- маркетингова підтримка,
- рівень обслуговування,
- умови поставки,
- вартість,
- рівень професійної підготовки працівників,
- оперативність виходу на ринок,
- політична та економічна ситуація тощо [21].

Конкурентоспроможність продукції визначається ступенем її відповідності вимогам покупців у порівнянні з аналогічними товарами конкурентів. Вона безпосередньо впливає на ринкову частку підприємства та здатність утримувати її.

Досягнення високої конкурентоспроможності товару, спрямованого на конкретний сегмент ринку, є ключовим чинником зміцнення конкурентного потенціалу підприємства, адже саме продукція виступає головним засобом взаємодії між компанією та її споживачами [18].

Ціна і якість — основні параметри, що формують позицію товару на ринку. Втім, визначити, що більш важливе для споживача, складно: усе залежить від економічних умов, ринкової кон'юнктури та інших зовнішніх чинників. У періоди кризи покупці здебільшого орієнтуються на ціну, що змушує виробників економити на якості, а це, своєю чергою, обмежує можливості підприємства [14].

Тому надзвичайно важливо знайти баланс між якістю і ціною, адже надмірна вартість може відлякати споживача, а занадто низька — зменшити прибутковість бізнесу.

Для повного розуміння поняття конкурентоспроможності слід враховувати не лише товар і обслуговування, а й підприємство в цілому. Адже саме воно виступає основним суб'єктом у системі ринкових відносин.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність і потенціал організації виходити на нові ринки завдяки виробництву продукції, що перевершує товари конкурентів за сукупністю характеристик. На відміну від товару, конкурентоспроможність підприємства охоплює багато аспектів: від технічного потенціалу до репутації [1].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства», у порівнянні з поняттям «конкурентоспроможність товару», є більш складною категорією.

Це категорія, що дозволяє кількісно оцінити ефективність діяльності компанії. Переваги можуть виникати завдяки фінансовим ресурсам, компетентному персоналу, позитивному іміджу, інвестиціям тощо.

Попри різноманіття визначень, спільною рисою є те, що кінцеву оцінку конкурентоспроможності завжди дає споживач. Саме він вирішує, де купувати і кого обирати [17].

Конкуренція стимулює підприємства вдосконалювати якість сервісу, що стає ключовим не лише для задоволення клієнтів, а й для економії їх ресурсів. Тому велика увага приділяється не лише реалізації, але й післяпродажному обслуговуванню [19].

Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємству:

- визначити стратегічні напрями розвитку.

- приймати ефективні управлінські рішення.

- розробляти заходи для підтримки і розвитку конкурентних переваг.

- адаптуватися до умов ринку та досягти переваги в боротьбі за покупця.

Теорія Майкла Портера виділяє два ключові джерела конкурентних переваг: витрати та маркетинг. Перше пов'язане з мінімізацією собівартості, друге — з якіснішими товарами або послугами, які краще задовольняють потреби споживача.

У своїй діяльності компанії прагнуть:

- підвищити якість;
- знизити витрати;
- удосконалити обслуговування;
- активізувати маркетинг [8].

Таким чином, у сучасному ринковому середовищі конкуренція та конкурентоспроможність — це основа для розвитку підприємництва. У багатьох країнах ухвалено спеціальні закони та створено інституції, які регулюють конкурентні відносини [2].

Отже, конкурентоспроможність товару — це сукупність його характеристик, які виділяють його на фоні аналогів, а конкурентоспроможність підприємства — здатність ефективно протистояти іншим гравцям на ринку завдяки своїм перевагам.

1.2. Підходи до визначення напрямів розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Одним із ключових елементів у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства виступає розробка ефективних методів її оцінювання та вимірювання. Це дозволяє не лише контролювати рівень конкурентоспроможності, а й здійснювати порівняльний аналіз різних суб'єктів господарювання на ринку.

З позиції оцінювання конкурентних переваг підприємства, його розвиток можна аналізувати через дві основні концепції — структурну та функціональну [29].

Структурний підхід базується на аналізі ринкової позиції підприємства. Він враховує рівень монополізації ринку, бар'єри для входу нових гравців у галузь, ступінь товарної диференціації, а також потенціал для зниження витрат шляхом розширення обсягів виробництва [9].

Функціональний підхід, у свою чергу, передбачає вивчення конкурентоспроможності через призму ефективності основних бізнес-процесів: виробництва, реалізації, фінансів, а також конкурентних характеристик продукції.

Його перевагою є використання системи показників, які більш об'єктивно характеризують ключові напрями діяльності підприємства — зокрема, фінансово-господарські аспекти: продуктивність праці, ефективність використання основних фондів, ліквідність, платоспроможність, рентабельність тощо. Це дозволяє чітко окреслити позиції компанії в межах галузі. Проте функціональний підхід має і недолік: він не враховує такі важливі компоненти, як імідж організації чи її потенціал [13].

Методи оцінки конкурентоспроможності є предметом пильної уваги дослідників. Одним із основних викликів у цій сфері є ідентифікація найрелевантніших показників та їхнє об'єднання в єдину інтегральну систему.

На рис. 1.1 наведено алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства.

Сьогодні аналіз рівня конкурентоспроможності здійснюється із застосуванням численних підходів, що пояснюється відсутністю єдиної методологічної бази в цій галузі.

У процесі такого аналізу, зокрема оцінки стійкості позицій підприємства на ринку та його можливості виробляти продукцію, що користується попитом, доцільно використовувати окремі кількісні індикатори. Серед них:

співвідношення між вартістю реалізованої продукції та залишками нереалізованої — що є свідченням про зміну рівня попиту та впливає на оцінку конкурентоспроможності;



Рис. 1.1. Алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства.

відношення чистого прибутку до обсягу реалізації — збільшення цього показника сигналізує про підвищення конкурентоспроможності;

співвідношення обсягу продажів до обсягу виробничих запасів — цей індикатор дає уявлення про зміну товарообігу, залежно від попиту та наявних запасів сировини [4].

Варто зауважити, що кожна методика оцінювання розробляється під конкретне підприємство або обмежене коло схожих організацій. Це пов'язано з цілями аналізу та його замовниками. Через це методи значно варіюються за кількістю та типом факторів, які враховуються, а також за їх значущістю.

1.3. Базові підходи до аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Результати досліджень науковців у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяють класифікувати методи її оцінювання за різними критеріями. Серед них: об'єкт оцінки (продукція, персонал тощо); методика оцінювання (індексні, матричні, графічні, аналітичні); тип використаних показників (інтегральні або окремі); часовий горизонт (фактичні або прогнозні дані); джерела інформації (експертні або критеріальні); можливість застосування для різного рівня управлінських рішень (тактичні або стратегічні).

У табл. 1.1 подано перелік основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні Ці методики дозволяють обчислити інтегральний рейтинг підприємства або представити його позиції на ринку візуально. Вони охоплюють аналіз окремих напрямів діяльності компанії, особливості її ринкового середовища, а також визначають перспективні вектори розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця Мак Кінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікланда. 6. «4Р» - аналіз. 7. SWOT-аналіз. 8. SPACE-аналіз. 9. STEP-аналіз.
Графічні Мета цих підходів полягає в тому, щоб візуалізувати результати аналізу у вигляді діаграм, графіків чи схем, що значно полегшує сприйняття і подальше обґрунтування висновків.	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі стратегічного розвитку, що базуються на концепції життєвого циклу підприємства або продукції.

Продовження таблиці 1.1.

Індексні Ці методи характеризують динаміку ключових показників підприємства, зіставляючи їх із базовими або еталонними значеннями. Зазвичай використовуються системи взаємопов'язаних індикаторів, що формують загальну інтегральну оцінку.	1. Підхід, заснований на аналізі конкурентоспроможності товару. 2. Методика, що опирається на концепцію ефективної ринкової конкуренції. 3. Метод, орієнтований на оцінку сили захисної позиції підприємства. 4. Підхід, що базується на моделі рівноваги між підприємством і галуззю. 5. Метод узагальненої (інтегральної) оцінки. 6. Методика бенчмаркінгового аналізу (порівняння з лідерами галузі).
Аналітичні Базуються на числовій обробці вхідної інформації, при цьому можуть бути застосовані як елементарні обчислення, так і складні математичні моделі.	1. Метод порівняльних відмінностей. 2. Ранжувальний підхід. 3. Бальна система оцінювання. 4. Методи, що базуються на думці експертів. 5. Використання диференційованих рівнянь у моделюванні.

До найпоширеніших методик оцінки конкурентоспроможності належать:

1. SWOT-аналіз — підхід, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози та можливості. Оцінювання здійснюється за такими аспектами, як управління, виробництво, фінанси, маркетинг, персонал і технології [10].

2. Метод експертної оцінки (або ранжування переваг і недоліків) зводиться до оформлення даних у табличному вигляді, де по вертикалі вказуються критерії оцінювання (наприклад, ціна, якість, рівень сервісу), а по горизонталі — конкуренти даного підприємства. Кожному критерію надається вага, після чого виконується оцінювання шляхом множення значень показників на їхню вагомість. У результаті формується зважена оцінка конкурентного потенціалу кожного з учасників ринку.

Цей підхід дає змогу виявити, які компанії мають сильніші або слабші позиції. Проте слід враховувати, що підсумкова оцінка залежить від обраної бази для порівняння — наприклад, від того, чи зіставляється підприємство з лідерами, середняками чи аутсайдерами [3].

Методика базується на узагальнених і часто непрямих показниках, а також дозволяє застосовувати будь-яку кількість характеристик. Це її ключова перевага — гнучкість та універсальність, яка забезпечує можливість оцінки не лише підприємств, а й окремих товарів, галузей чи навіть національних економік [30].

3. Матричний підхід Бостонської консалтингової групи (або матриця БКГ) — популярний інструмент аналізу, який оцінює позиції підприємства за двома параметрами: ринкова частка та динаміка зростання ринку. Метод дозволяє досліджувати стратегічні господарські одиниці, а також аналізувати продуктовий портфель організації [15].

Перевага цього методу — висока інформативність за наявності достовірних даних щодо обсягів реалізації. Недоліком є складність виявлення причин поточних результатів, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень [5].

4. Методика «4Р» — підхід, що базується на аналізі чотирьох елементів: продукту, ціни, місця продажу та способів просування (від англійських слів Product, Price, Place, Promotion) [24].

Основним недоліком цього методу є залежність результатів від суб'єктивних оцінок експертів.

Загальний огляд методів оцінювання конкурентоспроможності дає підстави стверджувати, що жодна методика не є універсальною. Кожна має свої сильні сторони та обмеження.

Отже, значна кількість існуючих підходів до аналізу конкурентоспроможності вимагає від підприємств свідомого вибору відповідної методики. Він має ґрунтуватися на меті дослідження, доступності вихідної інформації та специфіці бізнесу. Це дозволить об'єктивно оцінити поточний стан компанії, правильно визначити її конкурентні переваги та сформувати ефективну стратегію їх посилення без спотворень або необ'єктивності.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі були проаналізовані теоретичні засади створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, з'ясовано, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка охоплює здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, адаптуватися до його змін та забезпечувати стабільне зростання. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом численних внутрішніх а також зовнішніх чинників, серед яких ключове значення мають якість продукції, цінова політика, інноваційний потенціал, рівень обслуговування та імідж компанії.

Окрему увагу приділено аналізу підходів до визначення напрямів розвитку системи управління конкурентоспроможністю. Було розглянуто структурний та функціональний підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Розкрито сутність основних методів оцінювання конкурентоспроможності, зокрема SWOT-аналізу, експертних оцінок, матричних та аналітичних методів. Визначено, що комплексне застосування декількох методик дозволяє отримати реалістичну оцінку конкурентного становища підприємства на ринку.

Наголошено на важливості правильного підбору методів оцінювання, що повинні відповідати цілям аналізу, доступності даних та специфіці підприємства. Зроблено висновок, що ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без регулярного моніторингу ключових показників, впровадження інновацій та стратегічного підходу до планування діяльності. Таким чином, системний підхід до управління конкурентоспроможністю є визначальним чинником довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічний опис меблевої фабрики ПрАТ «Прогрес»

Приватне акціонерне товариство «Прогрес», що спеціалізується на виготовленні м'яких меблів, працює на ринку України з 1995 року. Основна діяльність компанії полягає у серійному виробництві та продажу меблів для житлових приміщень і офісів.

Юридична форма — приватне акціонерне товариство, а розмір статутного капіталу становить 526 160 грн. За класифікацією підприємств, компанія належить до середнього бізнесу.

Мережа нараховує 15 фірмових магазинів, які розташовані у різних регіонах України. Компанія також співпрацює з оптовими партнерами у таких містах, як Київ, Харків, Кривий Ріг, Івано-Франківськ, Дніпро та інші. Виробничі та складські приміщення компанії розташовані у місті Дніпро.

У 2019 році завершено реконструкцію підприємства, після якої площа виробництва зросла до 11 000 кв. м. У 2021 році вона була подвоєна — до 22 000 кв. м. На сьогоднішній день у компанії налічується приблизно 600 висококваліфікованих працівників, і з розширенням виробництва планується збільшення чисельності персоналу.

Фабрика бере участь у програмі BSCI, яка орієнтована на дотримання високих соціальних стандартів у трудових відносинах: недискримінація, справедлива оплата праці, безпечні умови праці тощо. Керівництво компанії неухильно дотримується принципів соціальної відповідальності.

Діяльність підприємства спрямована на виготовлення продукції, яка повністю відповідає очікуванням споживачів і ринковим вимогам.

Основні принципи компанії:

кожен співробітник несе відповідальність за якість і безпечність продукції;

охорона здоров'я та безпека працівників — одне з найважливіших пріоритетних завдань;

мінімізація впливу виробництва на довкілля;

активна взаємодія з усіма зацікавленими сторонами у питаннях якості, охорони праці та навколишнього середовища;

Цілі компанії у сфері якості та безпеки продукції:

унікнення виробництва неякісної продукції та запобігання ризикам на всіх етапах;

формування позитивного іміджу підприємства, що виготовляє якісну та безпечну продукцію;

розвиток системи мотивації персоналу;

постійне вивчення споживчих очікувань і ринку збуту через маркетингові дослідження;

безперервне підвищення кваліфікації працівників з акцентом на якість та безпеку;

географічне розширення ринку збуту;

залучення постачальників до процесів підвищення якості;

зменшення кількості можливих ризиків.

Мета у галузі охорони праці:

1. Виконання вимог діючого законодавства та положень колективного договору.

2. Запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням.

Цілі щодо екологічної безпеки:

1. Виконання норм екологічного законодавства.

2. Регулярне спостереження та вимірювання впливу на довкілля з урахуванням нормативів.

Уся продукція щоденно підлягає перевірці на відповідність стандартам якості. Виробництво ведеться за традиційною технологією з використанням високоякісної сировини, яка проходить обов'язкову експертизу.

На даний момент ПрАТ «Прогрес» займає провідні позиції серед вітчизняних виробників м'яких меблів. У каталозі компанії понад 300 різновидів продукції, що користується стабільним попитом, особливо в центральних регіонах країни.

Асортимент продукції:

1. Ліжка — різні моделі зі спальним місцем шириною від 800 до 1800 мм.

2. Дивани — рішення для віталень та кімнат молоді, зокрема розкладні дивани-ліжка та стаціонарні дивани різного стилю та функціональності.

3. М'які куточки — широкий вибір кутових диванів у стилях від класики до модерну, з використанням сучасного наповнювача — поліуретану.

Для підвищення ефективності й визначення стратегічних напрямів розвитку необхідно здійснити детальний аналіз фінансово-економічного становища підприємства. Такий аналіз є основою для формування об'єктивної оцінки діяльності та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого зростання компанії.

Розпочнемо з розгляду основних показників бухгалтерського обліку компанії. Узагальнений баланс активів ПрАТ «Прогрес» представлено в табл. 2.1.

Як видно з даних таблиці 2.1, у 2023 році загальна сума активів підприємства зросла на 3,23% (що становить +2 920 тис. грн) у порівнянні з 2022 роком. Основними чинниками цього зростання стали:

суттєве збільшення дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію, виконані роботи та надані послуги — на 149%,

зростання авансів, виданих постачальникам, — на 97,62%,

приріст товарно-матеріальних запасів — на 57,7%,

зростання залишків на рахунках у банківських установах — на 215,7%.

Таблиця 2.1

Зведений бухгалтерський баланс активів ПрАТ «Прогрес»

Показник	2022 р.	2023 р.		2024 р.		Загальний темп приросту за період 2022-2024рр.
	Тис .грн	Тис. грн	Темп приросту, %	Тис. грн	Темп приросту, %	
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	3	16	401	325	2062	10600
Основні засоби	11895	12173	2,33	14462	18,84	21,59
Інвестиційна нерухомість	55329	41981	-24,12	37447	-10,8	-32,33
Інші фінансові інвестиції	3510	3510	0	3510	0	0
Усього за розділом I:	70795	57666	-18,54	55732	-3,36	-21,28
II. Оборотні активи						
Запаси	6164	9717	57,6	63645	-34,5	3,24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4936	12259	148,4	27291	122,64	453
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2810	5552	97,62	6982	25,77	148,53
З бюджетом	2951	1256	-57,47	83867	568,22	184,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	598	105	-82,65	203	94,24	-66,29
Рахунки в банках	2161	6819	215,66	4781	-29,9	121,3
Інші оборотні активи	178	144	-20,12	489	258,95	177,97
Усього за розділом II:	19897	35865	82,06	54512	52,06	176,3
Баланс:	90581	93520	3,23	110245	17,99	21,78

Разом із тим, слід зауважити, що у 2023 році обсяг інвестиційної нерухомості суттєво скоротився — на 24,2%, що частково стримувало загальне зростання активів.

У 2024 році, у порівнянні з 2022 роком, динаміка активів стала ще більш вираженою: загальний приріст склав 17,9%, або +16 730 тис. грн. Головною причиною такого зростання стало понад дворазове збільшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги — на 122,7%.

Сумарне зростання активів за весь аналізований період (2022–2024 роки) досягло 21,7%, що в абсолютному значенні становить +19 650 тис. грн. Таке зростання переважно зумовлено:

значним підвищенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги — на 453%,

приростом авансів, наданих контрагентам — на 148,5%.

Попри позитивну динаміку більшості статей активів, за цей період також спостерігалось помітне скорочення інвестиційної нерухомості — на 32,32%.

У табл. 2.2 представлено зведений бухгалтерський баланс пасивів підприємства.

Таблиця 2.2

Зведений бухгалтерський баланс пасивів ПрАТ «Прогрес»

Показник	2022 р.	2023 р.		2024 р.		Загальний темп приросту за 2022 - 2024 рр.
	Тис грн.	Тис грн.	Темп приросту, %	Тис грн.	Темп приросту, %	
І. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	526	526	0	5256	0	0
Капітал у дооцінках	53557	50595	-5,63	47282	-6,61	-11,78
Резервний капітал	132	132	0	132	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	34094	37827	10,99	41291	9,2	21,16
Усього за розділом І:	88297	89061	0,88	89240	0,2	1,08

Продовження таблиці 2.2.

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	0	0	0	2800	-	-
Довгострокові забезпечення	178	204	13,43	2	-99,1	-98,9
Усього за розділом II:	178	204	13,43	2903	1329,61	1522,24
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Короткострокові кредити банків	0	0	0	508	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	780	559	-28,43	11671	1995,22	1401,12
За розрахунками з бюджетом	83	2185	2562,88	290	-86,87	252,5
За розрахунками зі страхування	78	49	-37,76	189	302	151
За розрахунками з оплати праці	122	138	13,32	674	392,14	457,2
За одержаними авансами	592	646	9,24	1589	146,61	168,04
Інші поточні зобов'язання	457	678	48,5	3160	367,63	593,16
Усього за розділом III:	2126	4250	99,98	18089	325,93	752,64
Баланс:	90589	93521	3,31	110242	17,9	22,18

Таким чином, аналіз таблиці 2.2 свідчить, що у 2023 році загальний обсяг пасивів підприємства зріс на 3,23%, що в абсолютному вираженні становить +2 920 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Основними причинами цього зростання були:

збільшення обсягу нерозподіленого прибутку на 11%,
суттєве зростання поточних зобов'язань перед бюджетом — на 2 564,42%.

У 2024 році обсяг пасивів ПрАТ «Прогрес» зріс ще більше — на 17,9% (+16 732 тис. грн). Така динаміка була обумовлена, зокрема:

появою нової статті в структурі зобов'язань — поточної кредиторської заборгованості на суму 11 679 тис. грн,

залученням довгострокового банківського кредиту обсягом 2900 грн.

Сумарно, за період з 2022 по 2024 рік, зобов'язання та капітал компанії зросли на 21,7%, що становить +19 650 тис. грн. Основні чинники приросту включають:

різке зростання поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги — на 1 401,12%,
зростання власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку — на 21,16%.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ПрАТ «Прогрес» як показника його конкурентоспроможності

Безперервний моніторинг конкурентної позиції підприємства щодо його основних конкурентів є невід'ємною складовою аналізу загального стану компанії. Важливим показником конкурентоспроможності виступає не лише рівень витрат, а й фінансова стійкість організації, що є необхідною умовою її стабільного функціонування.

Розглянемо структуру реалізації основних товарних груп на підприємстві. У табл. 2.3 подано дані про обсяги реалізації різних категорій меблів у грошовому вираженні та їхню частку у загальній структурі продажів.

Як видно з табл. 2.3, загальний обсяг реалізації демонструє щорічне зростання. Особливо помітне збільшення відбулося у 2023 році після проведення реконструкції підприємства. У цьому ж році почалось виробництво нової категорії товарів — ліжок, які одразу посіли значну частку в загальному обсязі продажів у грошовому вираженні.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізації продукції ПрАТ «Прогрес» за період з 2022 р. по
2024 р.

№	Група товарів	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
		Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %	Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %	Обсяг продажу, тис.грн.	Доля, %
1	Дивани та модулі	22813,5	44,49	16692,3	27,02	37681,4	15,7
2	Кутові дивани та модулі	19288	37,71	32109,2	50,2	94721	39,3
3	Ліжка	0	0	0	0	93829,9	39,12

Як видно з таблиці 2.3, загальний обсяг реалізації демонструє щорічне зростання. Особливо помітне збільшення відбулося у 2023 році після проведення реконструкції підприємства. У цьому ж році почалося виробництво нової категорії товарів — ліжок, які одразу посіли значну частку в загальному обсязі продажів у грошовому вираженні.

Кількісні показники виробництва представлені на рис. 2.1.

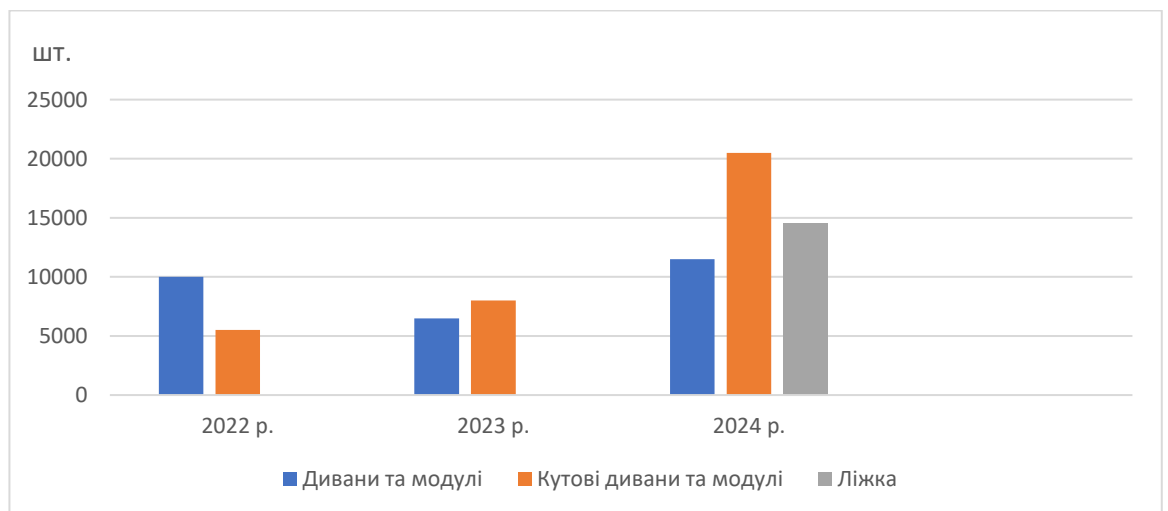


Рис. 2.1. Обсяги виробництва ПрАТ «Прогрес» за 2022 - 2024 рр.

Середній штат працівників компанії складає 486 осіб. Обсяг виручки за 2022 рік становив 56 млн грн, у 2023 році — 72,25 млн грн (приріст на 27,3%), а у 2024 році — 248,31 млн грн, що відповідає зростанню на майже 350% порівняно з попереднім роком.

Ознайомимося з фінансовими результатами підприємства, які відображені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ПрАТ «Прогрес» за період 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.		2024 р.		Загальна динаміка зростання за 2022 - 2024 рр.
	Тис.грн.	Тис.грн.	Темп приросту, %	Тис.грн.	Темп приросту, %	
Чистий дохід від реалізації продукції	55979	71148	28,1	247389	248,61	341,7
Собівартість реалізованої продукції	46578	55314	19,31	193893	251,12	317,19
Валовий прибуток	9389	15847	69,7	53352	237,25	468,13
Інші операційні доходи	2182	6522	200,14	5264	-19,11	143,21
Адміністративні витрати	4333	4382	1,06	6634	52,48	52,07
Витрати на збут	3882	7313	88,12	42323	479,32	987,49
Інші операційні витрати	2210	1689	-19,48	2861	64,74	32,26
Прибуток до оподаткування	1233	8971	621	6700	-23,12	455,18
Витрати з податку на прибуток	487	3072	541,98	1331	-57,25	173,78
Чистий прибуток	758	5911	681,15	5568	-5,7	637,01

Згідно з цією таблицею:

у 2022 році виручка від реалізації продукції становила 55 990 тис. грн,
у 2023 році — 71 210 тис. грн,
у 2024 році — 248 229 тис. грн.

Чистий прибуток у ці роки становив відповідно:

761 тис. грн у 2022-му,
5 912 тис. грн у 2023-му,
5 623 тис. грн у 2024-му.

Очевидно, що в 2024 році виник дисбаланс між темпами зростання виручки та чистого прибутку. Так, приріст чистого доходу склав 248,6%, тоді як чистий прибуток зменшився на 5,7%.

Головною причиною такої тенденції стало значне зростання витрат на збутову діяльність. У 2024 році приріст доходу склав +175 958 тис. грн, що пов'язано з ростом виробничих обсягів. Однак, витрати на збут зросли навіть стрімкіше — на 479,13%, або +35 121 тис. грн. Окрім цього, темп збільшення собівартості реалізованої продукції у 2024 році перевищив темп зростання виручки на 3,23%, що є свідченням про неефективну цінову стратегію у цьому періоді.

Далі розглянемо ефективність використання основних засобів. У табл. 2.5 зведено відповідні показники.

За аналізований період вартість основних засобів зросла на 22,6%, а фондівіддача — більш ніж утричі, на 264,86%. Це означає, що кожна гривня основних засобів приносила:

4,69 грн виручки у 2022 році,
5,91 грн у 2023 році,
17,23 грн у 2024 році.

Таке зростання фондівіддачі свідчить про можливість збільшення виробничих обсягів без істотного збільшення витрат. У той же час, фондоємність підприємства зменшилася на 72,28%, що, ймовірно, пов'язане зі зменшенням витрат на оплату праці. Показник фондоозброєності за три роки знизився на 41,1%. Такий розрив між темпами зростання доходів і вартості

основних засобів демонструє високу ефективність використання виробничого потенціалу.

Таблиця 2.5

Показники ефективного використання основних засобів ПрАТ
«Прогрес» за період 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка базового періоду, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	55979	71148	247261	342,7
Основні засоби, тис .грн.	11884	12168	14391	22,6
Середня кількість працівників, осіб	240	212	474	103,1
Фондовіддача	4,61	5,79	16,8	264,86
Фондоємність	0,19	0,21	0,07	-72,51
Фондоозброєність	48,98	58,41	28,93	-41,24

Проаналізуємо також прибутковість підприємства. У таблиці 2.6 наведено показники рентабельності за період 2022–2024 років.

Таблиця 2.6

Результати прибутковості та рентабельності ПрАТ «Прогрес» за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка базового періоду, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	55979	71148	247319	342,72
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	46617	55294	193893	315,87
Чистий прибуток, тис.грн.	758	5921	5568	637,17
Рентабельність продукції, послуг, %	1,72	11,19	2,78	77,08
Рентабельність продажів, %	1,41	8,4	2,32	67,76

Рентабельність продукції склала:

1,72% у 2022 році,

11,19% у 2023 році,

2,78% у 2024 році.

Спостерігається коливання рентабельності, що, найімовірніше, викликане нестабільною ціновою політикою. Загалом, за аналізований період рентабельність продукції зросла на 77,12%.

Рентабельність продажів:

у 2022 році — 1,41%, що свідчить про низький рівень прибутковості;

у 2023 році — 8,4%, що вже вказує на середній рівень прибутковості;

у 2024 році — 2,32%, попри значне зростання виручки (+246,91%), чистий прибуток знизився, що призвело до погіршення прибутковості.

Іншими словами, у 2024 році кожна гривня доходу приносила лише 2,26 коп. чистого прибутку. Попри загальне зростання показника рентабельності до базового рівня на 67,76%, результат свідчить про порівняно низьку ефективність господарювання. Основною причиною такого результату є непропорційне зростання витрат у відповідь на зростання доходів.

Для комплексного розуміння фінансової надійності підприємства розраховано коефіцієнт фінансової стійкості, що подано в табл. 2.7.

Згідно з розрахунками, у 2022 році коефіцієнт склав 0,97, у 2023 — 0,95, а у 2024 — 0,83, при нормативному діапазоні 0,7–0,9.

Попри незначне зниження показника на 14,28% відносно базового рівня, спричинене зростанням частки короткострокових забезпечень у структурі пасивів, підприємство продовжує зберігати статус фінансово стійкого.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Прогрес» за період 2022
– 2024рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка базового періоду, %
Пасиви				
I. Власний капітал				
Усього за розділом I:	88317	89118	89196	1,12
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II:	181	212	2892	1522,14
Баланс	90602	93498	110325	22,17
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,97	0,95	0,83	-14,28

У 2024 році 79% активів забезпечується за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що вказує на мінімальний ризик банкрутства і здатність компанії до довгострокового функціонування.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності меблевої фабрики «Прогрес»

Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства посідає надзвичайно важливе місце в загальній системі його управління. В умовах жорсткої конкуренції на українських ринках кожне підприємство прагне максимально ефективно використовувати свої ресурси для розширення ринкової частки та залучення нових споживачів. У швидкоплинному та насиченому конкурентному середовищі досягнення стабільних переваг можливе лише за умови постійного аналізу своїх ринкових позицій і дій конкурентів.

Щоб залишатися на ринку й забезпечувати розвиток, підприємство має регулярно вдосконалювати свою конкурентоспроможність. При цьому ключову роль відіграють такі чинники, як якість продукції, цінова політика, а також додаткові елементи — модні тенденції, ефективність реклами, імідж компанії та загальний стан ринку [30].

Для визначення конкурентних переваг підприємства варто використати модель «4P», яка охоплює чотири основні компоненти маркетингу: товар (Product), ціна (Price), просування (Promotion) та місце реалізації (Place). Цей підхід є зручним і універсальним, адже дозволяє швидко оцінити сильні й слабкі сторони продукту навіть без глибокої спеціалізації в маркетингу.

Кадровий потенціал є фундаментом будь-якого виробництва, і саме працівники мають безпосередній вплив на такі показники, як:

- якість продукції;
- надійність меблевих виробів;
- технологічний рівень виробництва;
- якість післяпродажного обслуговування;
- обсяги реалізації;
- ефективність просування товарів.

Ці характеристики напряму корелюють з елементами моделі «4P», зокрема блоками Product та Promotion.

Підбір персоналу здійснюється кадровим відділом, і кожен кандидат проходить співбесіду з керівником відповідного підрозділу та начальником відділу кадрів. Серед основних вимог до кандидатів — енергійність, мотивація на результат, наявність фахової освіти, активна життєва позиція й аналітичне мислення.

На підприємстві фіксується низький рівень кадрової плинності, що пояснюється покращенням умов праці. Заробітна плата та система оплати праці базуються на рівні складності та трудомісткості виконуваних робіт.

Система матеріального стимулювання включає:

- Преміювання за виконання або перевиконання планів.

Нагороди за найкращі результати в окремих кварталах.

Доплати за роботу у складних умовах.

Надбавки за нічні зміни.

Компенсації за суміщення посад.

Для робітничих спеціальностей формального конкурсу не передбачено — нових співробітників приймають як учнів із подальшим індивідуальним навчанням. У свою чергу, для адміністративних і інженерно-технічних посад обов'язковими є фахова освіта та підтверджені професійні навички, які перевіряються під час співбесіди.

Аналіз споживачів є важливою складовою процесу позиціонування товарів компанії. ПрАТ «Прогрес» має 13 власних магазинів у різних регіонах України, проте реалізація продукції відбувається на всій території країни. Основними споживачами є кінцеві покупці, оптові організації та приватні підприємці.

На внутрішню діяльність компанії суттєво впливають політичні обставини та законодавчі зміни. Тому керівництво повинно оперативно реагувати на нововведення як з боку центральної влади, так і на місцевому рівні.

Економічне середовище також має визначальний вплив на діяльність компанії. Особливої уваги заслуговує рівень інфляції, який суттєво впливає на купівельну спроможність споживачів, витрати підприємства та фінансову стабільність у цілому. Фактично, цей чинник впливає на всі компоненти моделі «4Р», що свідчить про його системний характер.

Інфляційні процеси, що спостерігаються в країні, негативно впливають на стабільність динаміки господарської діяльності підприємств, у тому числі і на формування цінової політики. Так, за підсумками 2024 року індекс споживчих цін в Україні становив 101,2%, що свідчить про наявність інфляції, хоча й незначної. Проте навіть помірні темпи інфляції здатні чинити негативний вплив на економічні результати компанії.

Зокрема, при збереженні високих темпів інфляції зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції зазвичай випереджає приріст доходів від продажу. У результаті це може спричинити зниження прибутковості діяльності, зростання збитків і падіння рентабельності виробництва.

Умови жорсткої конкуренції змушують підприємство постійно адаптувати свої дії, розробляючи ефективні стратегії для збереження своїх ринкових позицій і розширення обсягів виробництва.

У контексті регіональної економіки меблева галузь посідає важливе місце серед підгалузей промислового виробництва. Її стабільний розвиток є неможливим без підвищення конкурентоспроможності, яка тісно пов'язана з ефективністю виробничих процесів.

Досягнення конкурентних переваг на ринку меблів є непростим завданням, особливо у випадку надмірної насиченості ринку, де пропозиція перевищує попит, а продукція представлена великою кількістю виробників. Водночас меблевий ринок в Україні має потенціал для подальшого розвитку — через неповне завантаження виробничих потужностей вітчизняних підприємств та недостатній асортимент меблевих виробів порівняно з іноземними аналогами. Варто взяти до уваги, що в періоди економічних спадів попит на меблі зазвичай знижується, що ще більше ускладнює становище вітчизняних виробників.

Далі розглянемо детально перший елемент концепції «4Р», а саме — Product.

Фактори, що визначають якість продукції, її надійність, можливість ремонту, рівень технічної досконалості виробництва, а також ефективність гарантійного та післягарантійного обслуговування, значною мірою залежать від:

- кваліфікації персоналу;

- якості використаної сировини та комплектуючих матеріалів;

- технічного рівня та зношеності обладнання, що є у використанні на підприємстві.

Усі ці чинники безпосередньо впливають на конкурентоспроможність меблевої продукції підприємства та на загальну ефективність його діяльності в умовах конкурентного ринку.

Вся меблева продукція ПрАТ «Прогрес» виготовляється з використанням сучасного імпортного обладнання, виробленого провідними компаніями з Італії та Німеччини. Обслуговування техніки, її налаштування та усунення технічних несправностей у разі потреби здійснюється виключно кваліфікованими фахівцями компаній-виробників обладнання. Власних сервісних інженерів підприємство не має і залучає їх за потреби.

За відгуками клієнтів, меблі ПрАТ «Прогрес» відзначаються високою надійністю та тривалим терміном експлуатації — до 10 років і більше. Комфортність використання продукції також отримує високі оцінки. Щодо функціональності, частина покупців вважає її дещо обмеженою, оскільки вироби компанії ще не відповідають сучасним тенденціям, таким як меблі-трансформери, що надають значно ширший спектр можливостей у використанні.

Гарантійне обслуговування.

Рівень гарантійного сервісу є одним із сильних боків компанії. Вироби забезпечені офіційною гарантією на 18 місяців з моменту купівлі. Для порівняння, деякі конкуренти в аналогічному ціновому сегменті надають лише 12-місячну гарантію, тоді як інші — 24 місяці.

У випадку виявлення дефектів протягом гарантійного періоду (наприклад, поломка пружин, деформація каркасу, розшарування матеріалів чи збої механізмів трансформації), підприємство здійснює заміни або безкоштовний ремонт. Якщо поломку можна усунути на місці, після звернення клієнта спеціалісти виїжджають до замовника, маючи із собою необхідні запчастини.

Дизайн і стиль.

Асортимент продукції ПрАТ «Прогрес» виконаний переважно в класично-стриманому стилі, що дозволяє меблям органічно вписуватись в

інтер'єри квартир, офісів та зон відпочинку. Доступність різноманітних кольорових рішень дає покупцям змогу обирати оформлення за власними вподобаннями.

Брендовий імідж.

Компанія «Прогрес» сформувала впізнаваний бренд, якому довіряють покупці. Продукція має стабільний попит, особливо серед тих, хто вже мав досвід її використання.

Продуктовий асортимент.

Компанія зосереджена на виробництві трьох основних типів м'яких меблів:

прямі дивани;

ліжка;

кутові дивани.

В межах кожної категорії доступні різні варіації: одно-, півтора- та двоспальні ліжка, моделі з ортопедичними або стандартними матрацами, механізми трансформації тощо.

Разом з тим, частина клієнтів зазначає потребу у розширенні модельного ряду, зокрема, наявності дитячих меблів, яких поки що в асортименті немає.

Аналіз наступного елемента «4Р»: Ціна (Price).

ПрАТ «Прогрес» позиціонує свою продукцію в сегменті середнього цінового діапазону. Вартість окремих категорій становить:

Прямі дивани — від 5 799 грн до 17 899 грн;

Кутові дивани — від 5 299 грн до 24 199 грн;

Ліжка — від 9 299 грн до 21 399 грн.

Для оптових клієнтів компанія пропонує індивідуальну систему знижок, яка залежить від кількості придбаних виробів і їх вартості. Роздрібним покупцям знижки не надаються, ні за обсяг покупки, ні у вигляді накопичувальних бонусів на майбутні придбання.

Способи оплати.

Для роздрібних клієнтів доступна оплата готівкою або через банківське кредитування у партнерстві з «Укрсиббанком». Оплата в розстрочку наразі недоступна, що є суттєвим недоліком для частини споживачів. Для оптових покупців також діє механізм передоплати.

Розглянемо третій елемент концепції «4Р» — «Place» (місце збуту).

Збутова стратегія, яку застосовує ПрАТ «Прогрес», характеризується простотою та практичністю. Компанія орієнтується на модель цінкових градацій, при якій вартість продукції формується залежно від якості та вартості матеріалів, що використовуються у виробництві. Такий підхід є обґрунтованим для меблевої галузі, адже зміна ціни без об'єктивної залежності від якості виробу є економічно необґрунтованою.

Окрім фірмових салонів, підприємство має широку мережу дистриб'юторів, що рідкість для українських меблевіків. Продукція компанії реалізується через популярні онлайн-ресурси, такі як:

i.bud.ua

Мебельний Експрес

divan4ik.com

Домотека

divan.com.ua,

а також через низку менших інтернет-магазинів.

Логістика та зберігання

Завдяки потужностям виробничого комплексу та великій площі складів, компанія має змогу підтримувати стабільні запаси майже всього асортименту, що дозволяє оперативно відвантажувати продукцію. Доставка здійснюється через «Нову пошту», «Інтайм», або спеціалізованим автотранспортом до місця призначення.

Маркетингова стратегія охоплення.

ПрАТ «Прогрес» орієнтується на масовий маркетинг — компанія розглядає ринок як єдине ціле, не сегментуючи споживачів. Такий підхід є

типовим для меблевої галузі, де продукція має універсальне призначення і не вимагає глибокої диференціації між категоріями покупців.

Розглянемо останній елемент концепції «4Р» — «Promotion» (просування продукції).

Формат рекламної діяльності компанії є досить обмеженим. ПрАТ «Прогрес» використовує банерну рекламу, яка розміщується виключно на тематичних сайтах, пов'язаних із меблевою продукцією. Це є ознакою того, що реклама компанії є видимою лише для тих користувачів, які вже цікавляться меблями.

Однак ефективність такої реклами є досить низькою, адже бюджет на неї мінімальний, а трафік відвідувачів на відповідних сайтах — невеликий. До того ж, банерна реклама не стимулює попит у нових споживачів, оскільки з'являється лише на вузькопрофільних платформах.

Продукція компанії представлена виключно у фірмових салонах, і відсутня в асортименті загальних меблевих салонів, що обмежує канали розповсюдження та потенційні продажі. Через це компанія значною мірою спирається на неформальні канали просування, зокрема на «сарафанне радіо», яке формує позитивну репутацію, але не дозволяє масштабувати рекламну кампанію на широкий ринок.

Провівши детальний аналіз усіх чотирьох складових концепції «4Р» в контексті діяльності ПрАТ «Прогрес», можна сформулювати узагальнюючі висновки, які будуть представлені у таблиці 2.8. Ця таблиця стане основою для подальшої розробки рекомендацій із вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та стратегічного планування його розвитку.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес» за
моделлю «4Р»

Фактори конкурентоспроможності	Фактор «Р»	Фактичне становище	Рекомендації
1	2	3	4
1. Якість 2. Надійність 3. Професійне ремонтне обслуговування 4. Технічна оснащеність 5. Репутація торгової марки 6. Дизайн і стиль 7. Гарантійне сервісне обслуговування 8. Різноманітність асортименту	Product	Меблева продукція ПрАТ «Прогрес» відзначається високою якістю, надійністю та тривалим терміном експлуатації. Рівень гарантійного обслуговування є стабільно високим. Дизайнерські рішення універсальні та привабливі для широкої аудиторії споживачів. Компанія має сильний бренд з високим рівнем довіри серед покупців. Асортимент досить різноманітний, однак існує значний потенціал для розширення, зокрема за рахунок введення нових видів меблів.	Потенціал для розширення асортименту продукції.
1. Позиціонування за ціною 2. Система знижок 3. Правила та умови розрахунків	Price	Цінова стратегія компанії відповідає середньому ринковому сегменту. Для оптових клієнтів передбачено систему знижок, проте можливість придбання товару в розстрочку відсутня. З урахуванням сформованого позитивного іміджу компанії, існують передумови для підвищення цін, що може бути економічно доцільним.	Надати клієнтам опцію купівлі меблів у розстрочку.

Продовження таблиці 2.8.

1	2	3	4
1. Стратегія реалізації продукції 2. Партнери-дистриб'ютори 3. Умови зберігання та строки доставки 4. Стратегія охоплення ринку 5. Регіональні ринки збуту	Place	Компанія застосовує чітко структуровану стратегію збуту, яка є зрозумілою та ефективною. Хоча мережа дистриб'юторів функціонує, її результативність залишається обмеженою. Водночас завдяки сучасним складським потужностям та швидкій логістиці, терміни зберігання і доставки відповідають високим стандартам. Ринкова стратегія компанії орієнтована на широке географічне охоплення території України та є доцільною для меблевого сегмента.	Розширити мережу ефективних дистриб'юторів. Вивести продукцію на продаж через нефірмові меблеві салони з високим потоком потенційних клієнтів.
1. Рекламні форми 2. Місця розміщення реклами 3. Інтенсивність рекламних показів 4. Легкість доступу до продукції	Promotion	У сфері просування продукції компанія недостатньо використовує наявний маркетинговий потенціал. Обсяги рекламної діяльності мінімальні, її ефективність є низькою. Частота показу реклами невисока, що знижує її вплив. Доступність товарів обмежена — продукція представлена виключно у фірмових салонах, і не реалізується через інші меблеві магазини, що обмежує охоплення цільової аудиторії.	Впровадити найбільш дієві види реклами, адаптовані до специфіки продукції. Акцентувати рекламну кампанію на фірмових магазинах по всій території України, оскільки саме там покупці, ймовірно, прийматимуть кінцеве рішення про придбання. Збільшити продажі, розширивши представленість товарів у мережі меблевих магазинів і салонів.

Для повнішого розуміння ринкового становища компанії доцільно здійснити аналіз її ключових конкурентів.

ПАТ «Матрикс меблі» — досить молоде підприємство, яке розпочало свою діяльність у 2008 році. Незважаючи на короткий період існування, компанії вдалося сформувати позитивну репутацію на ринку виробників м'яких меблів. Основна продукція включає м'які куточки, дивани, крісла, ліжка та ортопедичні матраци. Компанія представляє себе як виробник середнього цінового сегменту. Географія реалізації охоплює всю територію України.

ПрАТ «Меблі-Стиль» — стійке виробниче підприємство, засноване у 1997 році. Основні виробничі потужності компанії розміщені в західному регіоні України. Компанія має значний масштаб діяльності у сегменті м'яких меблів та широкий асортимент продукції. Особливістю компанії є акцент на ортопедичні властивості виробів, які підтверджені відповідними сертифікатами якості.

Узагальнене порівняння конкурентних характеристик ПрАТ «Прогрес», ПАТ «Матрикс меблі» та ПрАТ «Меблі-Стиль» представлено у табл. 2.9, що дає змогу наочно оцінити сильні та слабкі сторони кожної компанії та виявити конкурентні переваги.

Для більш обґрунтованого визначення конкурентної позиції ПрАТ «Прогрес» на ринку було вирішено впровадити метод експертного оцінювання, який базується на аналізі потенціалу підприємства з урахуванням його сильних та слабких сторін.

У ході попереднього аналізу конкурентоспроможності компанії було виявлено потребу в здійсненні порівняльної експертної оцінки, що дозволить сформувати більш точну картину ринкового становища підприємства. Для цього визначено перелік ключових критеріїв, які подано в табл. 2.10.

На основі цих критеріїв сформовано таблицю оцінювання, в якій відображено найважливіші показники як самої продукції, так і загального потенціалу підприємства. Подальший аналіз передбачає порівняння ПрАТ «Прогрес» з основними конкурентами.

Таблиця 2.9

Загальний аналіз конкурентів ПрАТ «Прогрес»

Показник	ПрАТ «Прогрес»	ПАТ «Матрикс меблі»	ПрАТ «Меблістиль»
Асортимент продукції	Дивани, ліжка, кутові дивани, крісла.	Дивани, ліжка, м'які куточки, крісла, ортопедичні матраци.	Дивани, ліжка, м'які куточки, крісла, модульні дивани, пуфи, аксесуари до м'яких меблів.
Рекламні кампанії в ЗМІ та інтернеті	Відсутня	Наявна	Наявна
Середній обсяг продажів, тис.грн.	124816	198792	307599
Головні споживачі продукції	Роздрібні споживачі, торговельні точки, оптові компанії, приватні підприємці.	Індивідуальні споживачі, оптові фірми, зокрема кафе та ресторани, а також приватні підприємці.	Роздрібний сегмент, оптові замовники, приватні підприємці.
Наявність продукції на ринку	Фірмові салони та онлайн-магазини (поки що представлені незначною мірою).	Салони як фірмові, так і нефірмові, а також значна присутність в інтернет-магазинах.	Власні та сторонні салони, а також велика кількість онлайн-магазинів.
Ціновий діапазон продукції	5299 – 24199 грн.	2699 – 20299 грн.	4799-30499 грн.

Оцінювання кожного з критеріїв проводиться за допомогою експертного оцінювання за п'ятибальною системою, де:

1 бал — найслабша позиція за відповідним показником,

5 балів — найсильніша конкурентна позиція.

Результати експертного оцінювання будуть узагальнені в таблиці 2.10 та слугуватимуть основою для формулювання подальших висновків і рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес». У таблиці 2.10 також зазначається вагомість показників (їх значущість), причому сума ваг повинна дорівнювати 1-ці.

Еі – експертна оцінка 1-ої характеристики.

Еф – ПрАТ «Прогрес».

Ефк1 – ПАТ «Матрикс меблі».

Ефк2 – ПрАТ «Меблі-стиль».

Таблиця 2.10

Загальний порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «Прогрес»

Показник конкурентоспроможності	Значимість	Бали			Конкурентоспроможність		
		Е ф	Е фк1	Е фк2	К ф	К фк1	К фк2
1. Якість продукції	0,30	6	5	5	2,00	0,90	0,90
2. Асортимент	0,2	4	5	6	0,40	0,50	0,60
3. Рівень цін	0,30	5	6	5	0,90	2,00	0,90
4. Стиль та дизайн	0,06	5	5	5	0,30	0,30	0,30
5. Рівень сервісу	0,06	5	5	6	0,30	0,30	0,35
6. Репутація фірми	0,20	6	5	6	0,60	0,50	0,60
7. Доступність	0,06	3	4	5	0,20	0,25	0,30
8. Умови доставки та монтажу	0,2	6	6	6	0,60	0,60	0,60
9. Умови розрахунку	0,06	5	6	6	0,30	0,35	0,35
10. Реклама	0,2	3	4	5	0,30	0,40	0,50
Загальна значимість	2	Сумарна оцінка			5,00	5,30	5,50

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що серед конкурентів ПрАТ «Прогрес» головним є ПАТ «Матрикс меблі». Результати експертного оцінювання підтверджують, що ПрАТ «Прогрес» володіє належним рівнем конкурентоспроможності, який, однак, поступається в окремих аспектах конкурентам. Порівняно з ПрАТ «Меблі-Стиль» та ПАТ «Матрикс меблі», компанія демонструє певні переваги, зокрема у сфері якості продукції та репутації бренду.

Водночас, за умов поточної економічної ситуації, загальний рівень конкурентоспроможності компанії оцінюється як низький. ПрАТ «Прогрес» має свої переваги, проте й ряд суттєвих недоліків, що обмежують її ринковий потенціал.

Серед основних переваг підприємства можна виділити:

якість продукції на високому рівні;

добре сформований позитивний імідж та довіру з боку постійних клієнтів.

Водночас були виявлені ключові слабкі місця, що вимагають оперативного реагування:

1. Неефективність рекламної діяльності. Компанія майже не використовує маркетингові інструменти для просування. Реклама має мінімальний охоплення, рідко з'являється, і практично не працює на залучення нових покупців.

2. Обмежена доступність продукції. Реалізація відбувається лише через 13 фірмових салонів (по одному на область) та на маловідомих онлайн-платформах. Не передбачена можливість безпосереднього ознайомлення з товарами в інших меблевих салонах, що значно ускладнює покупку для нових клієнтів.

3. Низька ефективність господарської діяльності, незважаючи на стабільні фінансові показники. Рентабельність продажів у 2024 році становила лише 2,30%, що свідчить про слабку прибутковість.

4. Відсутність можливості купівлі товару в розстрочку, що є критично важливим у контексті загального зниження платоспроможності населення та економічної нестабільності.

У зв'язку з виявленими недоліками, необхідно розробити комплексну програму підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес», що включатиме як організаційно-маркетингові, так і фінансові заходи.

Висновки до розділу 2.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес» дозволяє зробити низку важливих висновків щодо його позицій на ринку та ефективності функціонування. Підприємство відображає стійке зростання виробничих та реалізаційних показників продукції., що свідчить про високу зацікавленість споживачів та наявність внутрішнього потенціалу розвитку. При цьому

показники фондівдачі та приросту доходів значно випереджають темпи збільшення активів, що вказує на ефективне використання ресурсів.

Однак разом із цим виявлено низку суттєвих проблем, які стримують подальше зростання конкурентоспроможності підприємства. По-перше, це — невідповідність між темпами зростання доходів і прибутку, що є наслідком високих витрат на збут та неефективної цінової політики. По-друге, недостатній рівень маркетингової активності та фактична відсутність реклами суттєво обмежують охоплення ринку та впізнаваність бренду серед нових споживачів.

Фінансовий аналіз підтверджує стабільність підприємства, однак низький рівень рентабельності вказує на потребу в структурній оптимізації витрат. Крім того, вузька присутність продукції лише у фірмових магазинах обмежує її доступність, а відсутність розстрочки знижує привабливість товарів у поточних економічних умовах.

Порівняння з конкурентами свідчить, що ПрАТ «Прогрес» має потенціал до лідерства завдяки високій якості продукції та добрій репутації, але для його реалізації необхідно модернізувати підходи до управління конкурентоспроможністю. Результати аналізу стали базою для подальшої розробки конкретних рекомендацій з поліпшення механізмів управління конкурентними перевагами компанії.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ПРОГРЕС»

3.1. Шляхи покращення показників конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

У сучасних умовах ринкової економіки одним із ключових чинників розширення обсягів збуту продукції підприємства вказує на зростання його конкурентних позицій, а також зміцнення позицій у займаній ринковій ніші. Поліпшення організації роботи основних структурних підрозділів, відповідальних за збут продукції та надання супутніх послуг, розглядається як фундаментальна умова посилення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Існує низка стратегічних напрямів для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що умовно представлені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Основні способи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [7]

Виходячи з ґрунтовного аналізу поточного стану конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес», можна дійти висновку, що завдяки високій якості продукції, позитивним показникам рентабельності продажів, а також наявності потенціалу для масштабування виробництва, основним напрямом підвищення конкурентоспроможності компанії повинно бути зростання обсягів продажу продукції.

Для отримання стійкої конкурентної позиції підприємство повинно володіти набором внутрішніх переваг над конкурентами. Відповідно до результатів оцінювання за моделлю «4Р», до таких сильних сторін ПрАТ «Прогрес» варто зазначити:

- продукція відзначається високими стандартами якості;
- позитивний імідж та висока довіра до бренду.

Водночас були виявлені основні слабкі сторони, що негативно впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства:

- відсутність результативної стратегії просування та реклами;
- обмежена доступність продукції на ринку;
- недосконалість умов оплати, зокрема відсутність розстрочки.

На основі виявлених проблемних аспектів розроблено комплекс заходів, спрямованих на покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес», наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи, спрямовані на покращення конкурентоспроможності ПрАТ
«Прогрес»

Захід	Ціль проведення	Термін виконання
Впровадження маркетингової стратегії	Збільшення впізнаваності бренду та покращення репутації компанії, динамічне просування товарів, розширення аудиторії споживачів, розширення кількості точок взаємодії компанії з потенційними покупцями, що веде до зростання обсягів продажів і прибутку.	Липень 2025 р. – липень 2026 р.
Підвищення рівня дистрибуції товарів підприємства	Розширення можливостей придбання продукції для цільової аудиторії, збільшення продажів і розширення каналів взаємодії між товаром та покупцем.	Липень – грудень 2025 р.
Впровадження програми розстрочки для придбання товарів компанії	Формування стабільної лояльності споживачів, покращення зручності процесу купівлі товарів, що в цілому сприяє збільшенню продажів компанії.	Липень – жовтень 2025 р.

Згідно з концепцією конкурентних переваг М. Портера, двома ключовими джерелами переваги на ринку виступають маркетинг та витрати. Маркетингові переваги з'являються тоді, коли продукція чи послуги компанії відрізняються більш високою якістю або кращими характеристиками, які відповідають потребам споживача, ніж пропозиції конкурентів. Водночас, перевага у витратах означає, що компанія може виробляти і просувати продукцію з меншими витратами порівняно з конкурентами, що дозволяє або знижувати ціни, або інвестувати заощаджені кошти в рекламу та дистрибуцію [20].

Враховуючи, що ПрАТ «Прогрес» практично не застосовує маркетинговий потенціал, можливості для суттєвого збільшення обсягів продажів є обмеженими. Тож, щоб підвищити загальну результативність роботи компанії, необхідно створити й запровадити маркетингову кампанію, яка має на меті збільшення продажів, розширення кола клієнтів і партнерів, а також покращення впізнаваності торгової марки.

Аби краще усвідомити роль маркетингової стратегії у підвищенні конкурентоспроможності, варто звернутися до прикладу зарубіжної компанії, яка, маючи конкурентоспроможний продукт, змогла досягти успіху завдяки оригінальному і ефективному способу його презентації. Зокрема, з 2009 року британська холдингова компанія «Аріма» (Arima Holding Corporation), власник бренду «Скарлет» (Scarlett), що спеціалізується на побутовій техніці, почав впроваджувати стратегію підвищення конкурентоспроможності шляхом створення чітко окресленої комунікаційної стратегії бренду на ринку, яка принципово відрізнялася від підходів конкурентів.

Під час здійснення ринкового аналізу та оцінювання бренду «Скарлет» було визначено пріоритетну цільову аудиторію – сучасних господарських і практичних жінок, які цінують домашній комфорт і приділяють достатньо уваги сімейним турботам. На основі цих даних компанія ухвалила рішення орієнтуватися саме на цю групу у просуванні ключових цінностей бренду.

Для цього було створено слоган — «Наша техніка оточить вас турботою і теплом», що застосовувався у всіх каналах зв'язку та демонстрував "обіцянку" бренду і її підтвердження — досягнення результату, який був обіцяний. Основним фактором, що виділив продукцію «Скарлет» серед конкурентів, став фокус на турботі про споживачів, які у більшості випадків робили ставку на технічні характеристики і престижність бренду.

Отже, аналізуючи досвід відомої міжнародної компанії, можна зробити висновок, що головна головному завданням маркетингової роботи є максимально ефективно та зрозуміле представлення свого продукту споживачеві.

Рекламна стратегія є ключовим елементом маркетингової діяльності, від якого значною мірою залежить її успішність. У наукових джерелах представлено безліч різноманітних підходів до класифікації рекламних стратегій. Одну з найпопулярніших систем запропонував Х. Кафтанаджієв, який виділяє два ключові види стратегій:

1. Медійні стратегії — це вибір каналів комунікації, через які рекламне повідомлення буде донесене до споживача. Цей процес включає розробку плану використання засобів масової інформації (ЗМІ) та оптимізацію рекламного бюджету. Надалі здійснюється вибір конкретних рекламних майданчиків у рамках кожного ЗМІ (телеканали, радіостанції, видання тощо), а також визначення ролі кожного з них у загальній кампанії.

2. Креативні стратегії — фокусуються на створенні образу товару, формуванні сприйняття і змістового наповнення рекламного повідомлення. Тут народжується основна ідея, яка повинна бути цікавою та близькою для цільової аудиторії, слугуючи фундаментом для подальшої взаємодії бренду зі споживачем [11].

Рекламна кампанія, як правило, складається з трьох основних складових:

1. Визначення цільової аудиторії, на яку спрямовані зусилля.
2. Розробка концепції продукту або послуги, що рекламуються.

3. Формування загальної концепції рекламної кампанії, яка враховує специфіку цільової аудиторії та позицію товару на ринку.

Щодо креативних стратегій, їх можна поділити на два основні типи:

1. Раціоналістична стратегія орієнтована на практичні, утилітарні властивості продукту, з акцентом на вербальну інформацію, переважно у вигляді рекламного тексту.

2. Проекційна (емоційна) стратегія базується на психологічно значущих, часто уявних характеристиках товару, де основну роль відіграють невербальні засоби — візуальні образи, музика, загальний стиль реклами.

Існує також змішаний підхід, що поєднує в собі елементи як раціоналістичної, так і емоційної стратегій, що дозволяє більш гнучко впливати на споживача.

Проекційна (емоційна) реклама особливо ефективна у випадках, коли справжні розбіжності між брендами-конкурентами є незначними або важко спостережуваними для споживача. У таких категоріях товарів покупець частіше орієнтується не на фактичні характеристики, а на уявні образи та асоціації, які формує бренд. Це типово для таких продуктів, як сигарети, парфуми, пиво, а також для товарів, які важко оцінити на перший погляд.

Меблева продукція є яскравим прикладом такої ситуації. Продукти більшості підприємств у цій галузі мають схожі властивості, адже меблі в принципі не можуть кардинально відрізнятись за базовими характеристиками. Звісно, деякі особливості, як-от ортопедичні властивості, функціональність у вигляді розкладних механізмів або використання унікальних матеріалів, існують, проте зробити на них ефективний акцент у рекламі досить складно, а їх вплив на вибір споживача — обмежений.

Для ПрАТ «Прогрес» ключовою цільовою аудиторією є сучасні, переважно молоді люди, які цінують комфорт, затишок і класичний, стриманий дизайн меблів. Виходячи з цього, найбільш доцільною є проекційна (емоційна) рекламна стратегія. Такий підхід передбачає фокусування на емоціях споживача та формування психологічно значущого образу продукту.

Ефективність такої реклами полягає в тому, що вона повинна не переконувати раціонально, а викликати бажання та інтерес. Для цього у рекламних матеріалах домінують образи, музика, атмосфера і інші елементи невербальної комунікації.

Варто також відзначити, що в сучасному світі бренд має вкрай важливе значення. Він створює у споживачів певні очікування та асоціації, які формуються ще до моменту покупки і визначають ставлення до продукту. В умовах жорсткої конкуренції лише ті компанії, які здатні створити потужний бренд і забезпечити йому ефективне рекламне супроводження, зможуть зайняти міцні позиції на ринку.

Оскільки більшість меблевих виробників пропонують схожий асортимент товарів і підтримують високий рівень обслуговування, успіх ПрАТ «Прогрес» багато в чому залежить від побудови яскравого, впізнаваного бренду. Сильний бренд здатен суттєво змінити сприйняття одного й того самого продукту, додаючи йому додаткову цінність, що відображається у грошовому еквіваленті та підвищує вартість торгової марки — важливий ресурс для будь-якого підприємства.

Розв'язання цього завдання можливе завдяки застосуванню брендингу — комплексу технологій і стратегій, спрямованих на формування та підтримку стійкого попиту споживачів на товари й послуги компанії.

Головним інструментом у реалізації рекламної стратегії виступає сама реклама — форма комунікації, що покликана трансформувати характеристики товарів і послуг у зрозумілі для споживача потреби та очікування.

Сьогодні реклама є невід'ємною складовою діяльності будь-якої відомої компанії. Вона має безліч різновидів: зовнішня реклама включає розміщення у друкованих виданнях, на телебаченні, рекламних щитах тощо, тоді як внутрішня — це реклама на упаковках, листівках, плакатах і подібних носіях. Проте сучасний етап розвитку ринку зумовлює зростаючу роль не лише традиційних рекламних каналів, таких як телебачення, радіо, газети, а й

активне використання Інтернету, ефективність якого, за оцінками фахівців, з кожним роком лише зростає [12].

Інтернет створює унікальне інтерактивне середовище, де можна комплексно і детально представити будь-який рекламний об'єкт — товар чи послугу — певній цільовій аудиторії, що є пріоритетною для рекламодавця, а також отримати точну оцінку результативності проведеної кампанії [23].

Для ПрАТ «Прогрес» ключовою перевагою інтернет-реклами є можливість максимально точно націлити повідомлення саме на ту аудиторію, яка потенційно зацікавлена у покупці меблів. Оскільки меблі не є товарами першої необхідності, на відміну від продуктів харчування чи ліків, проведення масової реклами по всій країні не матиме суттєвого ефекту — вона просто не зачепить тих, хто наразі не планує придбання меблів. Крім того, реклама на телебаченні, через свою вартість, часто є менш рентабельною порівняно з інтернет-рекламою.

Отже, для ПрАТ «Прогрес» найбільш доцільним є активне використання інтернет-реклами. Основні її види зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні види реклами в мережі Інтернет

Враховуючи, що меблі не належать до категорії товарів першої необхідності, оптимальним вибором будуть ті формати реклами, які дозволяють максимально сфокусуватися на цільовій аудиторії. До таких належать, насамперед, контекстна реклама та реклама у соціальних мережах.

Контекстна реклама безпосередньо пов'язана з пошуковими системами, такими як Google, Yandex та іншими, і базується на виборі ключових слів компанією. Це означає, що коли користувач вводить певний запит у пошуковий рядок, якщо він збігається з вибраними ключовими словами, рекламне оголошення ПрАТ «Прогрес» відобразиться саме цьому користувачеві. Інакше кажучи, такі оголошення демонструються лише тим людям, які зацікавлені у категорії меблів.

Саме тому контекстна реклама має стати важливою складовою рекламної стратегії ПрАТ «Прогрес».

Ще одним ефективним каналом просування є реклама у соціальних мережах, яка також підтримує точне таргетування аудиторії. На сьогодні в Україні домінують два найбільші майданчики — Facebook та Instagram. Їхній потенціал як рекламних платформ дуже високий, зважаючи на масштаби користування інтернетом в Україні: за даними PR-агентства «PlusOne», у 2025 році кількість інтернет-користувачів сягнула 21,4 млн осіб. З них майже 11 млн активно користуються Instagram, що на 50,7% більше, ніж у 2024 році (7,3 млн). Такий стрімкий ріст демонструє величезний рекламний потенціал цих соцмереж.

Наступним важливим кроком для збільшення обсягів продажів ПрАТ «Прогрес» має стати розширення мережі дистрибуції. Продукція підприємства повинна бути доступна не лише у фірмових салонах, а й у салонах меблів сторонніх компаній. Менеджерам варто укласти угоди з салонами, які пропонують подібний асортимент і мають значний потік потенційних покупців.

Яскравим прикладом такої локації у Дніпрі є меблевий центр «Biennale». Місця такого типу створюють комфортну атмосферу, що сприяє обдуманому вибору та придбанню якісних меблів. Потенційні клієнти можуть зацікавитися продукцією ПрАТ «Прогрес» і придбати її безпосередньо там або ж відвідати фірмовий салон для остаточного рішення.

Цей формат дистрибуції є найбільш доцільним для меблевої фабрики, адже дозволяє уникнути значних витрат на утримання кількох великих фірмових салонів у межах одного міста. Навіть невелика кількість продукції, розміщена у таких салонах, суттєво збільшить кількість точок контакту споживача з брендом та покращить впізнаваність компанії.

Останнім кроком у стратегії збільшення обсягів продажів ПрАТ «Прогрес» має стати впровадження можливості придбання продукції у розстрочку. Це особливо важливо, враховуючи нинішній рівень купівельної спроможності в Україні, який залишається досить низьким, а також те, що меблі компанії не відносяться до категорії бюджетних товарів.

Відповідно до звітів «ПриватБанку» на грудень 2024 року, українці здійснюють покупки на суму понад 800 млн грн, користуючись послугами банку. При цьому близько 15% від усіх розстрочок припадає на побутові товари, серед яких і меблі.

Отже, щоб зменшити втрати потенційних клієнтів через обмеження у способах оплати та підвищити рівень лояльності покупців, ПрАТ «Прогрес» має надати можливість купувати продукцію з використанням найпопулярніших в Україні сервісів — розстрочки та «оплати частинами».

Лідером на ринку сервісу «оплата частинами» є «ПриватБанк», а серед банків, які активно пропонують розстрочку, провідними є «MonoBank», «ПУМБ Банк» та «Альфа-Банк». ПрАТ «Прогрес» варто укласти угоди з цими фінансовими установами, щоб забезпечити інтеграцію сервісів розстрочки через кредитних брокерів безпосередньо у спеціалізованих магазинах компанії, а також налаштувати термінали для підтримки «оплати частинами» від «ПриватБанку».

Таке рішення суттєво розширить доступність продукції для покупців та сприятиме зростанню обсягів продажів.

3.2. Визначення ефективності заходів, спрямованих на покращення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес»

Ефективність означає досягнення максимально можливих результатів при мінімальних витратах. Якщо реалізація запропонованих дій забезпечує зростання основних кількісних або якісних індикаторів, важливі для підприємства в конкретний момент часу, їх можна вважати ефективними.

Ключовий зміст поняття ефективності полягає в оптимальному застосуванні ресурсів, якими володіє підприємство, з метою отримання більшої виробничої віддачі, що дозволяє окупити інвестиції у застосовані інструменти.

Проаналізуємо основні сильні сторони та рівень ефективності запропонованих рекламних інструментів.

Однією з вагомих переваг мережі Instagram є її висока ефективність як рекламного каналу завдяки простому та інтуїтивно зрозумілому механізму розміщення реклами безпосередньо в межах платформи.

Варто також підкреслити, що Instagram базується переважно на візуальному контенті — фото і відео, які можна ефективно використати в рамках проекційної рекламної стратегії. Це дозволяє просувати ключові складові ідентичності бренду, зокрема:

Ключові (вічні) цінності бренду: полягають у практичності та довговічності меблів, високій якості продукції та справедливому співвідношенні ціни й якості без додаткової плати за бренд;

Індивідуальність (портрет) бренду: легкість у повсякденному використанні, можливість гармонійно інтегрувати меблі в будь-який інтер'єр завдяки багатству моделей і кольорів, ергономічна та універсальна форма;

Емоційні та соціальні цінності: створення приємної атмосфери, комфорту та затишку у домі, роль бренду в житті споживачів.

Таким чином, використання Instagram у рекламній стратегії ПрАТ «Прогрес» є не лише доцільним, а й перспективним з огляду на специфіку товару і цільову аудиторію.

Візуальні матеріали є дієвим інструментом для зміцнення бренду. Основні завдання брендингу ПрАТ «Прогрес» полягають у просуванні компанії, підвищенні її впізнаваності та зростанні обсягів продажів і доходів.

Основні завдання, які покликаний вирішувати брендинг:

- підкреслити конкурентні переваги та цінність продукції;
- розкрити емоційну складову бренду;
- встановити міцний зв'язок між товаром і споживачем;
- створити унікальний образ бренду, що відрізняється від конкурентів.

Для ПрАТ «Прогрес» логотип має виступати як головний інструмент у процесі брендингу, та її слоган, які будуть асоціюватися у споживачів із підприємством і певними якісними характеристиками його продукції.

Тому компанія повинна активно використовувати ці елементи брендингу в усіх можливих точках контакту з аудиторією: на упаковках продукції, транспорті для доставки, у фірмових салонах, під час спілкування з працівниками контактного центру, а також у всіх видах рекламних оголошень.

Алгоритм рекламної кампанії ПрАТ «Прогрес» у мережі Instagram має включати такі кроки:

1. Створення офіційної сторінки компанії в Instagram.
2. Публікація каталогу меблів у вигляді постів — фото та коротких відео, які посилюють емоційний вплив.
3. Вибір конкретного поста для просування у вигляді реклами.
4. Налаштування цільової аудиторії за критеріями: місце розташування (наприклад, Україна), вік, стать, інтереси, а також за ключовими словами (меблі, дивани, ліжка, затишок тощо).
5. Встановлення кнопки дії, яка дозволяє користувачам після кліку на посилання під рекламним оголошенням потрапити безпосередньо на офіційний сайт ПрАТ «Прогрес».
6. Визначення щоденного рекламного бюджету, що впливатиме на кількість показів реклами.
7. Встановлення тривалості рекламної кампанії.

Вивчивши алгоритми рекламування в мережі Instagram, можна впевнено сказати, що ця платформа є універсальним засобом реклами з рядом ключових переваг.

До переваг контекстної реклами слід віднести:

- запуск рекламної кампанії у найкоротші терміни;
- залучення виключно цільової аудиторії;
- високу швидкість конвертації відвідувачів у реальних клієнтів;
- регулярне збільшення кількості нових відвідувачів сайту;
- передбачуваність і можливість контролю рекламного бюджету при низьких ризиках;
- гнучкість у керуванні рекламними оголошеннями.

Вартість контекстної реклами залежить від поставлених цілей. Для ПрАТ «Прогрес» основним завданням є залучення переходів на офіційний сайт підприємства, де можливий покупець зможе ознайомитися з повним каталогом продукції, визначитися з купівлею або отримати відомості про адресу найближчого фірмового салону для особистого відвідування.

Відображення контекстної реклами здійснюється за допомогою компанії Google, зокрема через сервіс Google Ads (раніше Google AdWords). Оскільки основна мета реклами – направлення трафіку на сайт, для ПрАТ «Прогрес» доцільно обрати модель оплати за клік (CPC), тобто оплата відбуватиметься тільки за фактичні переходи користувачів за рекламними оголошеннями.

Для повного розуміння витрат на впровадження запропонованих рекламних засобів наведемо їх у вигляді табл. 3.2.

Згідно з даними таблиці 3.2, ПрАТ «Прогрес» витратить на контекстну рекламу в Google Ads суму у 172 548 грн., при цьому загальне річне охоплення аудиторії складе 3 030 230 осіб. Це свідчить про те, що витрати підприємства на один перегляд рекламного оголошення потенційним покупцем становитимуть всього 6 копійок.

Таблиця 3.2

Витрати ПрАТ «Прогрес» на реалізацію рекомендованих рекламних заходів

Вид інтернет реклами	Ціна за місяць, грн.	Денне охоплення цільової аудиторії, осіб	Часовий проміжок залучення, діб	Витрати, грн.	Річне охоплення аудиторії, осіб
Контекстна реклама від GoogleAdWords	14381	8313	365	172628	3030187
В мережі Instagram	13300	3849	365	170000	1405310
Усього:	27619	12212	365	332498	4435510

Сервіс Google Ads забезпечує приблизно 17 050 переходи на сайт ПрАТ «Прогрес» щомісяця за рекламним оголошенням. Таким чином, за рік кількість переходів складе близько 204 134.

Конверсія цієї рекламної кампанії становить 6,68 %, що є дуже вдалим показником для бюджету такого рівня. Це означає, що вартість одного переходу на сайт ПрАТ «Прогрес» дорівнює лише 0,91 грн., тобто менше однієї гривні, що свідчить про високу ефективність цього рекламного інструменту.

З таблиці 3.2 видно, що на рекламну кампанію в мережі Instagram ПрАТ «Прогрес» планує витратити 172 000 грн., при цьому загальне охоплення аудиторії за рік складе близько 1 406 130 осіб. Таким чином, вартість одного перегляду рекламного оголошення становить всього 12 копійок.

На перший погляд, ефективність реклами в Instagram здається нижчою за контекстну рекламу, проте варто врахувати, що ця реклама орієнтована не лише на популяризацію офіційного сайту компанії, а й на просування її сторінки в Instagram. Там розміщено повний каталог продукції ПрАТ «Прогрес», а також вся необхідна контактна та адресна інформація, що

дозволяє потенційним покупцям безпосередньо в мережі Instagram приймати рішення про візит до фірмового меблевого салону компанії.

Загальна сума витрат на проведення рекламної кампанії з використанням запропонованих видів реклами становитиме 334 537 грн. Враховуючи високу ефективність цих каналів для ПрАТ «Прогрес», така інвестиція є обґрунтованою та цілком прийнятною, а навіть можна вважати її досить економною.

Загальне охоплення аудиторії протягом 365 днів реклами становитиме 4 436 470 осіб, що значно підвищує шанси на збільшення продажів і підвищення впізнаваності бренду.

Впровадження запропонованих заходів суттєво підвищить ефективність маркетингової діяльності підприємства, розшириться доступність продукції для споживачів та зросте рівень лояльності клієнтів до компанії.

З метою покращення конкурентних позицій ПрАТ «Прогрес» визначено такі основні заходи::

- проведення комплексної маркетингової кампанії.

- розширення мережі дистрибуції продукції.

- запровадження можливості купівлі товарів у розстрочку.

Загальні витрати на втілення рекламної кампанії складуть 334,6 тис. грн.

Внаслідок реалізації цих заходів очікується суттєве зростання впізнаваності бренду, збільшення кількості постійних клієнтів та обсягів продажу продукції.

Охоплення цільової аудиторії під час рекламної кампанії сягне понад 4,5 мільйонів осіб, при цьому близько 8 % потенційних покупців відразу після перегляду реклами перейдуть на офіційний сайт компанії або сторінку в Instagram, що сприятиме збільшенню конверсії та обсягу реалізації.

Бренд «Прогрес» буде асоціюватися у споживачів з певними позитивними якостями продукції, а також з цінностями та унікальністю компанії. Впровадження брендингу у всі точки контакту з клієнтами допоможе підкреслити конкурентні переваги товару, створити емоційний зв'язок зі

споживачем і зробити образ бренду індивідуальним та впізнаваним. Брендінг сприятиме створенню додаткової цінності товару без зміни його основних характеристик.

Розширення мережі дистрибуції по всій території України підвищить популярність компанії та збільшить обсяги продажів.

Співпраця з банками щодо впровадження послуги купівлі товарів у розстрочку підвищить рівень лояльності клієнтів, зменшить кількість потенційних покупців, які через обмежені умови оплати не можуть здійснити покупку, та створить додаткові стимули для вибору продукції ПрАТ «Прогрес».

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі було обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Прогрес». Аналіз показав, що головними факторами, які стримують зростання ефективності підприємства, є відсутність дієвої маркетингової стратегії, обмежена доступність продукції для споживачів і низький рівень фінансової гнучкості для клієнтів. Запропоновані заходи спрямовані не лише на розв'язання цих проблем, але й на формування стійких конкурентних переваг.

Впровадження маркетингової кампанії, побудованої на принципах емоційної комунікації та брендінгу, дозволить підприємству не просто прорекламувати товар, а створити емоційний зв'язок зі споживачем, що є ключовим фактором у сучасному конкурентному середовищі. У поєднанні з активною дистрибуцією та доступними умовами купівлі (розстрочка), ці заходи значно розширяють ринкову присутність компанії та забезпечать приріст клієнтської бази.

Використання сучасних інструментів реклами — зокрема, таргетованої реклами в Instagram та контекстної реклами в Google — дозволяє ефективно охоплювати саме цільову аудиторію, мінімізуючи витрати і максимізуючи

конверсію. Крім того, акцент на бренд як носій доданої вартості створює передумови для довгострокової ринкової стабільності.

Таким чином, запропоновані заходи є стратегічно важливими для зростання та розвитку ПрАТ «Прогрес».. Вони орієнтовані не лише на покращення окремих показників, а на системне формування сильної конкурентної позиції, здатної забезпечити стабільне зростання і стійкість на ринку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВОК

В результаті проведеного дослідження було отримано наступні результати.

1. У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає цілеспрямоване використання його сильних сторін, оптимізацію внутрішніх процесів та концентрацію зусиль у тих сегментах виробництва, де підприємство має потенціал досягнення лідерських позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Управління конкурентоспроможністю включає не лише здатність до участі в конкурентній боротьбі, а й активне формування конкурентних переваг шляхом забезпечення вищої якості продукції, доступних цін, ефективної логістики та орієнтованості на споживача.

Ключовими напрямками управління конкурентоспроможністю є формування узгодженої загальної стратегії підприємства, розробка привабливої концепції продукту, удосконалення збутової політики, раціональне використання ресурсного потенціалу (матеріального, трудового, фінансового), а також зміцнення ділової репутації, розвиток бренду та активна маркетингова діяльність.

Для ефективного моніторингу конкурентоспроможності використовуються кількісні показники, зокрема прибутковість підприємства, частка ринку, динаміка обсягів продажів, рівень клієнтської лояльності. Управлінські рішення повинні враховувати вплив п'яти основних факторів конкурентного середовища: інтенсивність конкуренції в галузі, загрози з боку нових учасників ринку, ринкову силу постачальників, споживчі переваги та загрозу товарів-замінників.

ПрАТ «Прогрес» — середнє підприємство, що спеціалізується на серійному виробництві м'яких меблів для дому та офісу з 1995 року. Управління конкурентоспроможністю на підприємстві здійснюється шляхом удосконалення якості продукції, оновлення дизайну моделей, розширення каналів збуту та формування позитивного іміджу бренду. Це дозволяє

підприємству зберігати стійкі позиції на ринку та успішно реагувати на виклики конкурентного середовища.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Прогрес» показав, що у 2023 р. активи зросли на 3,22% завдяки зростанню дебіторської заборгованості, авансів, запасів і банківських рахунків. У 2024 р. приріст склав 17,89%, в основному через збільшення дебіторської заборгованості. Загальний приріст активів за 2022–2024 рр. — 21,68%.

Пасиви у 2023 р. зросли на 3,22% через збільшення нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості перед бюджетом. У 2024 р. приріст становив 17,89%, зумовлений появою значної поточної заборгованості та довгострокових кредитів. Загальний приріст пасивів також склав 21,68%.

Виручка зросла на 341,69% за рахунок збільшення обсягів виробництва. У 2024 р. темпи зростання собівартості (250,63%) перевищили приріст доходу, що свідчить про неефективну цінову політику. Чистий прибуток зріс на 636,06%.

Фондовіддача зросла втричі (на 263,06%), що свідчить про ефективне використання основних засобів. Фондоозброєність знизилась на 40,08% при значному зростанні доходів, що підтверджує продуктивність виробництва.

Рентабельність продажів у 2023 р. склала 8,30%, а в 2024 р. — 2,25%, що демонструє позитивну, але помірну прибутковість. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2024 р. — 0,84: незважаючи на незначне зниження, підприємство зберігає довгострокову фінансову стабільність.

3. В результаті аналізу системи управління конкурентоспроможністю підприємства організації було виявлено основні проблеми компанії — відсутність ефективної маркетингової діяльності, низька доступність продукції та відсутність можливості купівлі в розстрочку.

Провівши ретельний аналіз слабких сторін системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Прогрес», було виявлено необхідність розробки комплексу заходів щодо її оптимізації.

4. Визначено наступні шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства:

- обґрунтована рекламна політика;
- вивчення запитів споживачів та аналіз конкурентів;
- зниження витрат;
- створення нової продукції;
- покращення якісних характеристик продукції;
- покращення обслуговування та після продажного сервісу.

5. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Прогрес» було запропоновано проведення наступних заходів:

- 1) проведення маркетингової кампанії;
- 2) підвищення рівня дистрибуції продукції;
- 3) надання можливості купівлі товарів у розстрочку.

6. Запропоновані заходи спрямовані на значне збільшення загальної впізнаваності компанії, числа постійних клієнтів, і, в результаті, збільшення обсягів продажу продукції.

Загальні витрати на втілення маркетингової кампанії складуть 332,5 тис.грн. Охоплення аудиторії рекламою складе більше 4 млн. осіб та майже 7% прямо познайомляться з продукцією компанії безпосередньо на його сайті чи сторінці Instagram відразу після перегляду реклами, що в свою чергу значно збільшить загальний обсяг реалізації продукції.

Бренд буде асоціюватись в споживачів з певними позитивними якостями продукції та якостями і цінностями компанії. Брендінг дозволить компанії створити додаткову цінність свого товару для споживача не змінюючи його властивостей та характеристик.

Збільшення кількості дистриб'юторів по всій території України також підвищить популярність компанії та збільшить обсяг продажів продукції. Співробітництво з банками щодо надання клієнтам можливості купівлі товарів у розстрочку підвищить рівень лояльності споживачів до компанії, що, в свою

чергу, зменшить кількість потенційних покупців, які через неповноцінність умов розрахунку не зможуть здійснити покупку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова, Л. В., Кривенко, Г. В., Балабанова, І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2009. – 256 с.
2. Весторопський Є.В. Конкурентоспроможність продукції як складова конкурентоспроможності підприємства // Економіка і менеджмент 2019: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць: 18-19 квітня 2019 р. – Дніпро: С. 29-31.
3. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Вініченко // Економічна наука. – 2011. – № 23. – С. 11–14.
4. Довбня С.Б. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // Проблеми економіки та політичної економії. – 2017. – № 1. – С. 115–128.
5. Драган, О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / О. І. Драган. – К. : ДАКККиМ, 2006. – 160с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
7. Євтухова С.М. Вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства // Ринкова економіка: Сучасна теорія і практика управління: зб. наук. праць / редкол.: Васильєв А.С. (голова) та ін. – Одеса: Астропринт. – Т.5. – 2002. – С. 183-189. – (вип. 5).
8. Євтухова С.М. Конкурентні стратегії розвитку підприємств в сучасному євроінтеграційному просторі України // Європейські інтеграційні процеси в Україні: стан, проблеми та перспективи: мат. Всеукр. практ. конф.: 11 жовтня 2011 р. – Херсон: Вид-во ХДУ, 2011. – С. 81-83
9. Євтушенко, Н. О., Гурін, Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 3–4. – С. 45–51.

10. Ілляшенко С.В. Інноваційний менеджмент: [підручник] / Ілляшенко С.В. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
11. Кіца М.О. Тенденції інтернет-реклами в ЗМІ України та зарубіжних країн: порівняльний аспект / М.О. Кіца // Теле- та радіожурналістика. – 2016. – № 15. – С. 178–183.
12. Клименко, С. М., Омеляненко, Т. В., Барабась, Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 516 с.
13. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О. Янкового. – О.: Атлант, 2013. – 470 с.
14. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посібн. / Коробов М.Я. – К.: Знання, 2012. – 378 с.
15. Криницька О.П. Конкурентоспроможність та якість продукції в умовах ринкової економіки / О.П. Криницька // Актуальні проблеми державного управління. – 2010. – № 4. – С. 108–110.
16. Лопатинський, Ю. М., Вербівська, Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : метод. рек. до організації самост. роботи з навч. дисципліни / Ю. М. Лопатинський, Л. В. Вербівська ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Чернівці, 2023. – 84 с.
17. Овсієнко, А. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення : кваліфікац. робота магістра / А. Ю. Овсієнко ; Нац. ун-т «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка». – Полтава, 2024. – 77 с.
18. Продіус Ю.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД / Ю.І. Продіус, О.О. Рожок // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 112–116.
19. П'ятницька Г.С. Просування товарів і торговельних послуг засобами інтернет-реклами / Г.С. П'ятницька // Товари і ринки. – 2011. – № 1. – С. 49-59.

20. Радченко О.О. Підвищення конкурентоспроможності українських виробників на ринку екологічних продуктів харчування Європи / О.О. Радченко // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 9. – С. 18–23.
21. Сікетіна Н.Г. Методичне обґрунтування факторів конкурентоспроможності продукції / Н.Г. Сікетіна // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 111–114.
22. Сладкевич В.Б. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / Сладкевич В.Б. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
23. Смачило В.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств / В.В. Смачило, Ю.В. Будникова // Економічний простір. – 2008. – № 20/2. – С. 266–275.
24. Фірсова, С., Литвин, К. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації // Маркетинг в Україні. – 2013. – № 2. – С. 39–45.
25. Федонін О.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: навч. посібн. / Федонін О.С. – К.: Вид-во КНЕУ, 2016. – 261 с.
26. Франів, І. А., Коваль, Л. М., Русин-Гриник, Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 149–153.
27. Швед В.В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах / В.В. Швед, С.Л. Яблочников – [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>
28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / Шершньова З.Є. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.
29. Шегда А.В. Економіка підприємства: підручник / Шегди А.В. – К.: Знання, 2006. – 614 с.
30. Яцковий Д.Б. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д.Б. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.