

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконав: студент групи ПТБД-41
спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
Тонюк Валерій Васильович

Керівник: к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
в інформаційних технологіях
Мацола Михайло Михайлович

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів
Левандівський Омелян Тарасович

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....	17
1.3. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТзОВ "СИЛУР- ІФ"	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства	46
2.3. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку деревообробної продукції.....	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТзОВ "СИЛУР-ІФ"	64
3.1. Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	64
3.2. Оптимізація операційних та логістичних процесів для зміцнення конкурентних переваг.....	76
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТзОВ "СИЛУР-ІФ"	84
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринкового середовища питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Від здатності підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін кон'юнктури, впроваджувати інновації та раціонально використовувати наявні ресурси залежить не лише його стійкість, а й перспективи довгострокового розвитку.

Особливо гостро ці питання постають у деревообробній галузі, яка характеризується високою залежністю від сировинних ринків, технологічних змін, екологічних вимог та коливань попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах трансформаційної економіки України деревообробні підприємства, зокрема ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», стикаються з необхідністю постійного пошуку стратегічних рішень для зміцнення своїх ринкових позицій, підвищення ефективності виробництва та забезпечення фінансової стабільності.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості та адаптивності. Вплив цифровізації, посилення екологічних стандартів, зростання ролі інноваційних технологій та зміна споживчих пріоритетів вимагають від підприємств не лише оперативного реагування на зміни, а й стратегічного мислення, здатності до системного аналізу власних сильних і слабких сторін, а також використання сучасних інструментів для оцінки та підвищення конкурентних переваг. Саме тому дослідження стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» є надзвичайно важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє виявити ефективні механізми адаптації до нових ринкових реалій та розробити дієві рекомендації для підвищення результативності діяльності підприємства.

Метою даної кваліфікаційної роботи є комплексний аналіз теоретичних засад, сучасних методів та практичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка стратегічних

напрямів її підвищення на основі глибокого дослідження діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність та складові конкурентоспроможності підприємства, проаналізувати методи її оцінки;
- розкрити особливості стратегічного управління у деревообробній галузі;
- здійснити детальний аналіз фінансово-економічних показників і конкурентних позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ»;
- обґрунтувати та запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об’єктом дослідження виступає діяльність ТзОВ «СИЛУР-ІФ» як представника деревообробної галузі.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та управлінські аспекти формування і реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняльного, статистичного, системного підходу, а також SWOT-аналізу, що забезпечило глибину та об’єктивність висновків.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління підприємством, оптимізації операційних і логістичних процесів, розробки стратегічних напрямів розвитку та зміцнення ринкових позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені як на рівні окремого підприємства, так і використані для формування галузевих стратегій у деревообробній промисловості.

Структура роботи логічно побудована і складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є ключовою категорією сучасної економічної науки і практики, яка показує здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. схильний на широкий спектр наукових підходів, єдиної загальноприйнятої дефініції цього поняття досі не сформовано, що зумовлено його багатогранністю і комплексністю. На основі конкурентоспроможності лежить сукупність факторів, які забезпечують підприємству переваги над конкурентами, здатність задовольняти потреби споживачів краще за інших та утримувати або розширювати свій конкурент на ринку [4].

Економічну сутність конкурентоспроможності підприємства можна розглядати як інтегральну характеристику, що включає не лише якість продукції чи послуг, а й ефективність використання ресурсів, інноваційний потенціал, рівень організаційного управління, фінансову стабільність, маркетингову діяльність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність має динамічний характер і постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників [8].

Складові конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за всіма ознаками. З позиції системного підходу, конкурентоспроможність формується через взаємодію таких основних елементів: продукція (її якість, асортимент, унікальні властивості), виробничий потенціал (технології, ресурси, кваліфікація персоналу), маркетингова стратегія (ціноутворення, просування, канали збуту), фінансовий стан (ліквідність, рентабельність, інвестиційна привабливість), а також імідж і репутація підприємства на ринку [8]. В таблиці 1.1. наведені основні складові конкурентоспроможності підприємства.

Джерелами формування конкурентних переваг є як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови ринку. Внутрішні ресурси включають матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні та організаційні активи, які

підприємство може мобілізувати для створення унікальних продуктів або послуг. Зовнішні умови – це рівень конкуренції, попит, регуляторні вимоги, технологічні тренди, які випускаються рамки і можливості для діяльності підприємства [5].

Таблиця 1.1.

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Складова	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Продукція	Якість, інноваційність, унікальність, відповідність потребам споживачів	Забезпечує привабливість товару для споживачів
Виробничий потенціал	Технології, обладнання, кваліфікація персоналу, організаційна структура	Визначає ефективність і гнучкість виробництва
Маркетингова стратегія	Ціноутворення, канали збуту, просування, сервісне обслуговування	Формує ринкову позицію і лояльність клієнтів
Фінансовий стан	Ліквідність, рентабельність, інвестиційна привабливість	Забезпечує стабільність і можливості для розвитку
Імідж і репутація	Довіра споживачів, партнерів, суспільства	Підвищує конкурентні переваги через нематеріальні активи

Інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів формує конкурентний потенціал підприємства, який виступає як основа для реалізації конкурентоспроможності. Конкурентний потенціал включає в себе лише наявність ресурсів, а й здатність їх ефективно використовувати, інноваційно

розвиватися та адаптуватися до змін середовища. Важливою складовою є також стратегічне управління, що дозволяє підприємству прогнозувати тенденції та формувати довгострокові конкурентні переваги ринку [7].

З огляду на особливості деревообробної галузі, де функціонують ТзОВ «СИЛУР-ІФ» та подібні підприємства, суттєво впливають такі складові роль конкурентоспроможності, як технологічний рівень виробництва, якість сировини, екологічна відповідальність, а також ефективність логістичних процесів і збуту. Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам, дозволяє підприємству конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках, а інноваційні підходи в управлінні сприяють оптимізації витрат і підвищенню рентабельності [9].

Для комплексного розуміння конкурентоспроможності необхідно виділити її основні характеристики, які відображають її сутність і дають можливість оцінити рівень конкурентних переваг підприємства:

Відповідь потребам споживачів - здатність підприємства пропонувати продукцію або послуги, які задовольняють максимальну вимогливість до ринку ціною, якою, асортиментом і сервісом.

Ефективність використання ресурсів - оптимальне поєднання матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів для досягнення максимального результату.

Інноваційність - здатність впроваджувати нові технології, продукти, методи управління, що підвищують конкурентні позиції.

Гнучкість і адаптивність - швидкість реагування на зміни ринкових умов, технологічних тенденцій і споживчих уподобань.

Стійкість і розвиток - здатність підтримувати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі, забезпечуючи стабільний фінансовий стан і потенціал розвитку. В таблиці 1.2 наведені характеристики конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатокомпонентним явищем, що охоплює як внутрішні ресурси і процеси, так і зовнішні умови ринку. Управління конкурентоспроможністю вимагає базового підходу, який надається на аналізі та оцінці ключових

складових, визначених сильних і слабких сторінок, а також розробки стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 1.2.

Характеристики конкурентоспроможності підприємства

Характеристика	Опис	Значення для управління
Відповідність потребам	Продукція відповідає вимогам ринку, задовольняє споживачів	Орієнтація на клієнта, маркетингові стратегії
Ефективність	Раціональне використання ресурсів, зниження витрат	Оптимізація виробничих і фінансових процесів
Інноваційність	Впровадження нових технологій і продуктів	Підвищення якості, диференціація продукції
Гнучкість	Швидка адаптація до змін	Здатність утримувати позиції в умовах нестабільності
Стійкість	Забезпечення довгострокового розвитку і фінансової стабільності	Планування, стратегічне управління

Враховуючи вищевикладене, можна сформулювати визначення конкурентоспроможності підприємства як інтегральної властивості, що характеризує здатність підприємства створювати і підтримувати унікальні конкурентні переваги за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційного розвитку, адаптації до ринкових змін та задоволення потреб споживачів, що забезпечує його стійкість і функціонування. розвиток у конкурентному середовищі [4; 5; 8].

Важливим аспектом сучасної економічної науки є розкриття багатогранної сутності конкурентоспроможності підприємства, що знаходить відображення у численних наукових дослідженнях останніх років. У теоретичному дискурсі конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, забезпечуючи стійке зростання, прибутковість і розвиток, а також здатність протистояти конкурентному тиску на внутрішньому та зовнішньому ринках. У науковій літературі наголошується, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка відображає рівень використання потенціалу підприємства для досягнення цілей у конкурентному середовищі, а також здатність до інновацій, адаптації та гнучкого реагування на зміни ринкових умов [4].

Сутність конкурентоспроможності підприємства розкривається через призму взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують її рівень. Зовнішні фактори - це економічне, політичне, соціальне, технологічне, демографічне та культурне оточення, які визначають умови функціонування підприємства. Серед них особливе місце займають такі, як економічна кон'юнктура, рівень розвитку інформаційних технологій, законодавчі зміни, міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, екологічні вимоги та соціальні очікування споживачів.

Внутрішні фактори, у свою чергу, пов'язані з організаційною структурою підприємства, рівнем розвитку менеджменту, корпоративною культурою, ступенем впровадження інновацій, якістю виробничих процесів, системою планування і мотивації, а також ефективністю використання ресурсів [5]. Взаємозв'язок між цими групами факторів є динамічним і взаємозумовленим: зміни у зовнішньому середовищі часто виступають каталізаторами внутрішніх перетворень, а внутрішні резерви підприємства дозволяють ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів.

Згідно з сучасними дослідженнями, конкурентоспроможність підприємства формується на основі синергії низки ключових складових, кожна з яких має власну специфіку та вагу у загальному інтегральному показнику. До основних складових конкурентоспроможності відносять: якість та

інноваційність продукції, виробничий потенціал, маркетингову стратегію, фінансову стійкість, організаційну гнучкість, репутацію та імідж, а також соціальну відповідальність і екологічну безпеку діяльності [8]. У сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти, як цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу, ефективна система управління знаннями та здатність до міжгалузевої кооперації.

У наукових публікаціях останніх років акцентується увага на тому, що конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою, а постійно змінюється під впливом ринкових тенденцій, технологічних проривів, змін у споживчих вподобаннях та глобальних трансформацій.

Зокрема, в умовах цифрової економіки підприємства стикаються з необхідністю інтегрувати цифрові інструменти у всі сфери діяльності - від виробництва до маркетингу і логістики. Це дозволяє підвищити продуктивність, скоротити витрати, прискорити інноваційні цикли та забезпечити персоналізований підхід до клієнтів [8]. Водночас, зростає роль соціальної відповідальності бізнесу, що проявляється у дотриманні екологічних стандартів, підтримці сталого розвитку, інвестуванні у розвиток співробітників та участі у соціальних проєктах.

Для систематизації основних складових конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати структурно-логічну модель, яка дозволяє відобразити їх взаємозв'язки та визначити пріоритети для стратегічного управління. У таблиці 1.3 наведено узагальнену класифікацію складових конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних наукових підходів.

Аналіз наукових джерел свідчить, що у деревообробній галузі, яка є предметом дослідження цієї роботи, особливого значення набувають такі складові, як якість сировини, технологічна модернізація виробництва, екологічна відповідальність, сертифікація продукції та ефективна логістика. З огляду на це, підприємства галузі мають орієнтуватися не лише на традиційні параметри конкурентоспроможності, а й на впровадження сучасних

організаційно-економічних механізмів управління, розвиток кластерних моделей співпраці, інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості [6].

Таблиця 1.3

Ключові складові конкурентоспроможності підприємства

Складова	Зміст та характеристика	Значення для стратегії підприємства
Якість продукції/послуг	Відповідність стандартам, інноваційність, задоволення потреб споживачів	Формування лояльності клієнтів, ринковий успіх
Виробничий потенціал	Технологічний рівень, ефективність використання ресурсів, автоматизація	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Маркетингова діяльність	Гнучкість цінової політики, ефективність просування, розширення ринків збуту	Збільшення частки ринку, підвищення прибутку
Фінансова стійкість	Ліквідність, рентабельність, доступ до інвестицій, управління ризиками	Забезпечення стабільності та розвитку
Інноваційний потенціал	Впровадження нових технологій, R&D, патенти	Створення унікальних конкурентних переваг
Організаційна гнучкість	Адаптивність структури, швидкість прийняття рішень, децентралізація	Оперативне реагування на зміни
Людський капітал	Кваліфікація, мотивація, корпоративна культура	Підвищення ефективності, розвиток інновацій
Соціальна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів, участь у соціальних ініціативах	Зміцнення іміджу, довіри партнерів
Репутація та імідж	Довіра споживачів і партнерів, відгуки, публічність	Залучення нових клієнтів, партнерів

Джерело: узагальнено за [4; 8; 9]

У сучасних умовах важливим чинником підвищення конкурентоспроможності виступає здатність підприємства до ринкової адаптивності - тобто швидкого реагування на зміни попиту, технологічні новації, вимоги регуляторів та поведінку конкурентів. Відповідно до досліджень, ринкова адаптивність розглядається як ключовий важіль формування стійких конкурентних переваг, особливо в умовах невизначеності та турбулентності ринку [8]. При цьому стратегічне управління конкурентоспроможністю має спиратися на глибокий аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналіз), а також на використання сучасних цифрових інструментів для аналітики та прогнозування.

Значну увагу у сучасних дослідженнях приділено ролі інноваційного потенціалу підприємства. Саме інновації - як у виробничих процесах, так і в організації бізнесу, маркетингу, логістиці - дозволяють створювати унікальні конкурентні переваги, підвищувати ефективність і забезпечувати довгострокову стійкість підприємства. Успішні підприємства деревообробної галузі активно впроваджують автоматизацію, цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, інструменти контролю якості та екологічного моніторингу, що дає змогу не лише знижувати витрати, а й відповідати сучасним вимогам міжнародних партнерів [9].

Варто також підкреслити, що у науковій літературі останніх років акцентується увага на важливості соціальної відповідальності та сталого розвитку як складових конкурентоспроможності. Підприємства, які впроваджують екологічно чисті технології, беруть участь у соціальних програмах, дотримуються принципів прозорості та етики, отримують додаткові переваги у вигляді підвищеної довіри з боку споживачів, партнерів і регуляторних органів [8]. У деревообробній галузі це особливо актуально у зв'язку з глобальними тенденціями до екологізації виробництва, сертифікації лісопродукції, участі у міжнародних ініціативах сталого лісокористування.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити висновок, що економічна сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності створювати, підтримувати та розвивати унікальні конкурентні переваги на

основі ефективного використання внутрішніх ресурсів, впровадження інновацій, адаптації до зовнішніх змін, дотримання стандартів якості та соціальної відповідальності. Розрізняють внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4.).

Сучасна конкурентоспроможність - це багаторівнева система, що охоплює виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні, інноваційні та соціальні складові, які мають бути інтегровані у єдину стратегію розвитку підприємства [5].

Таблиця 1.4.

Внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства.

Група факторів	Основні елементи	Приклади впливу на підприємство
Внутрішні	Рівень технологій, система управління, корпоративна культура, інноваційність, кадровий потенціал	Впровадження ERP-систем, мотивація персоналу
Зовнішні	Економічна ситуація, законодавство, конкуренція, ринковий попит, екологічні вимоги, глобалізація	Зміна податкової політики, нові стандарти

Джерело: складено на основі [5; 8]

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно системно аналізувати як внутрішні резерви, так і зовнішні виклики, впроваджувати сучасні організаційно-економічні механізми управління, орієнтуватися на інновації, цифровізацію та сталий розвиток. У деревообробній галузі це набуває особливої актуальності з огляду на високий рівень конкуренції, динамічність ринку, жорсткі екологічні вимоги та необхідність інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості [6; 9].

Сучасні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на її трансформаційному характері в умовах цифрової економіки. Згідно з дослідженнями, конкурентоспроможність сьогодні формується через інтеграцію цифрових платформ, адаптивних бізнес-моделей та екосистемної взаємодії з клієнтами та партнерами. Це означає, що класичні фактори, такі як ціна чи якість, доповнюються швидкістю реагування на зміни, персоналізацією продуктів і здатністю до крос-функціональної синергії.

Для деревообробної галузі, де функціонує ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», ключову роль відіграють ресурсна ефективність та екологічна відповідальність. Згідно з вимогами європейських стандартів (наприклад, FSC), конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від обсягів виробництва, а й від: використання відновлюваних джерел сировини; мінімізації відходів через замкнуті цикли виробництва; сертифікації продукції за критеріями сталого розвитку.

Фактори конкурентоспроможності у деревообробній галузі можна класифікувати на три рівні:

1. Макрорівень: державна регуляторна політика (податки, екологічні норми); доступ до міжнародних ринків; інфраструктурна підтримка логістики.
2. Мезорівень: наявність кластерів та коопераційних мереж; рівень інноваційності галузі.
3. Мікрорівень: операційна ефективність підприємства; CRM-стратегії та управління ланцюгом поставок.

Завершуючи розгляд економічної сутності та складових конкурентоспроможності підприємства, доцільно підкреслити, що сучасна наукова думка розглядає цю категорію не лише як результативний показник діяльності, а як складну, багаторівневу систему, що інтегрує в собі різноманітні аспекти функціонування підприємства [32].

Згідно з аналітичними оглядами останніх років, конкурентоспроможність підприємства є не просто здатністю витримувати тиск конкурентів, а й умінням випереджати їх за рахунок стратегічного бачення, інноваційної гнучкості, ефективного використання ресурсів і постійного вдосконалення внутрішніх процесів [4; 8].

Особливої актуальності набуває питання визначення та вимірювання конкурентоспроможності у прикладному аспекті. Науковці пропонують різноманітні методики оцінки, які базуються на аналізі фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних показників, а також на якісних характеристиках, таких як репутація, рівень клієнтоорієнтованості та соціальна відповідальність [8].

У деревообробній галузі, де функціонує ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», надзвичайно важливим є врахування не лише економічних, а й екологічних та соціальних критеріїв, що дозволяє підприємствам відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості [9].

Варто зазначити, що для формування стійкої конкурентоспроможності підприємству необхідно не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й постійно інвестувати у розвиток людського капіталу, впроваджувати новітні технології, розширювати ринки збуту, підвищувати якість продукції та послуг, а також адаптувати організаційну структуру до динаміки зовнішнього середовища. Водночас, важливою складовою стає здатність підприємства до самоаналізу, своєчасного виявлення слабких місць та оперативного впровадження змін, що забезпечує гнучкість і стійкість у конкурентній боротьбі [6].

Сучасна практика доводить, що конкурентоспроможність – це не разово досягнутий результат, а процес постійного вдосконалення. Підприємства, які впроваджують системи управління якістю, інноваційні підходи до організації виробництва, використовують сучасні інформаційні технології та розвивають партнерські мережі, мають значно вищі шанси на довгостроковий успіх. Особливо це стосується деревообробної галузі, де конкуренція посилюється не лише на національному, а й на міжнародному рівні, а споживачі все більше орієнтуються на екологічність, якість і інноваційність продукції [9].

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток стратегічного мислення та формування унікальних конкурентних переваг, які важко скопіювати або замінити. Це можуть бути власні технології, патенти, ноу-хау, висока кваліфікація персоналу, ефективна система взаємодії із клієнтами,

гнучка організаційна структура, розвинена корпоративна культура, а також репутація надійного партнера на ринку [8]. Для деревообробних підприємств України, зокрема ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», перспективним є поєднання традиційних виробничих компетенцій із сучасними підходами до сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів та розвитку експортного потенціалу.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це багатогранний, динамічний і системний феномен, який формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, інтегрує у собі економічні, організаційні, інноваційні, соціальні та екологічні складові [22].

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою турбулентністю, швидкими технологічними змінами та посиленням глобальної конкуренції, саме здатність підприємства до постійного розвитку, гнучкої адаптації, швидкого впровадження інновацій і ефективного використання ресурсів визначає його довгострокову конкурентоспроможність та перспективи стійкого розвитку [4; 8].

Таким чином, розуміння економічної сутності та складових конкурентоспроможності підприємства створює міцне підґрунтя для подальшого аналізу методів її оцінки, розробки стратегій підвищення та впровадження сучасних інструментів управління, що стане предметом наступних розділів цієї роботи.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є критично важливим етапом у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, позицію на ринку та потенціал для розвитку. Сучасна економічна наука пропонує різноманітні методи оцінки, кожен з яких має свої переваги, обмеження та сфери застосування [31]. Нижче розглядаються ключові підходи, які активно використовуються в українській практиці останніх років.

Матричні методи: інструменти стратегічного аналізу (табл. 1.5)

Матричні методи базуються на візуалізації даних у формі таблиць або діаграм, що дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства. Найпоширенішими є матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі:

Матриця БКГ (Boston Consulting Group) – аналізує продуктовий портфель на основі ринкової частки та темпів зростання ринку, визначаючи пріоритети інвестування [1].

Таблиця 1.5.

Порівняння матричних методів оцінки

Метод	Об'єкт аналізу	Переваги	Недоліки
БКГ	Продуктовий портфель	Простота, наочність	Не враховує динаміку ринку
Мак-Кінзі	Стратегічні сегменти	Гнучкість, врахування ринкової привабливості	Суб'єктивність оцінки параметрів
Портера	Конкурентне середовище	Комплексність, врахування зовнішніх чинників	Складність кількісного вимірювання сил

Матриця Мак-Кінзі – оцінює привабливість ринку та конкурентні переваги підприємства, формуючи стратегії для кожного сегмента (наприклад, «інвестувати», «удосконалювати», «звільняти ресурси») [6].

Матриця Портера – фокусується на п'яти силах конкуренції: загроза нових учасників, сила постачальників і споживачів, конкуренція в галузі, загроза замінників [8].

Ці методи особливо ефективні для великих підприємств із розгалуженим продуктивним портфелем, таких як ТзОВ «СИЛУР-ІФ», які потребують оптимізації ресурсів у деревообробній галузі [6]. Однак їхня обмеженість полягає в недостатньому врахуванні внутрішніх організаційних факторів, таких як інноваційний потенціал або корпоративна культура.

Параметричні методи: кількісний підхід до якості (табл. 1.6). Параметричні методи ґрунтуються на розрахунку інтегральних показників, що враховують техніко-економічні характеристики продукції та ефективність виробництва. Наприклад:

Метод профілів – порівнює параметри продукції підприємства з аналогами конкурентів (наприклад, вологість деревини, точність розкрію, екологічність) [3].

Індексний метод – визначає інтегральний індекс конкурентоспроможності на основі зважених показників (якість, ціна, сервіс, логістика) [4].

Для деревообробних підприємств ключовими параметрами часто стають:

1. Відповідність продукції стандартам FSC або PEFC.
2. Рівень відходів виробництва (коефіцієнт використання сировини).
3. Енергоефективність технологічних процесів.

Як видно з таблиці, інтегральний індекс 1,14 свідчить про перевагу підприємства над конкурентом. Цей метод дозволяє кількісно оцінити переваги, але потребує ретельного підбору параметрів і вагових коефіцієнтів, що часто ґрунтується на експертних оцінках [3].

Таблиця 1.6.

Приклад параметричної оцінки для деревообробного підприємства

Параметр	Вага	Показник підприємства	Показник конкурента	Індекс
Якість сировини	0,3	9/10	8/10	1,08
Екологічність	0,25	10/10	7/10	1,43
Витрати на логістику	0,2	8/10	9/10	0,89
Швидкість виконання замовлень	0,25	7/10	6/10	1,17
Інтегральний індекс		1,14	0,92	

Інтегральні методи: комплексний аналіз ефективності.

Інтегральні методи поєднують фінансові, виробничі та маркетингові показники, формуючи єдиний критерій конкурентоспроможності. Найпоширеніші підходами є метод бенчмаркінгу та SWOT-АНАЛІЗ:

Метод бенчмаркінгу – порівняння з еталонним підприємством або галузевими стандартами. Наприклад, для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» еталоном може виступати лідер європейського ринку деревообробки [6].

SWOT-АНАЛІЗ – виявлення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) (табл. 1.7). Для деревообробки ключовими факторами часто стають: доступ до сировини, екологічні обмеження, технологічна відсталість [7].

Інтегральні методи дозволяють ухвалити стратегічні рішення, але вимагають великого масиву даних та глибокого аналізу внутрішніх процесів [5].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств деревообробної галузі найбільш доцільним є використання інтегрального методу, який дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства та особливості галузі. При цьому важливо правильно змінити склад показників та їх вагомість.

Таблиця 1.7.

Приклад SWOT-аналізу для деревообробного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Власна лісова ділянка	Залежність від імпортованих матеріалів
Можливості	Загрози
Вихід на ринок ЄС	Зростання екологічних податків

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства деревообробної галузі на основі інтегрального методу може включати наступні етапи:

1. Формування системи показників конкурентоспроможності підприємства, які можна об'єднати в наступні групи: показники ефективності виробничої діяльності; показники фінансового стану; показники ефективності організації збуту та просування продукції; показники конкурентоспроможності продукції; показники інноваційної діяльності.

2. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства та переведення їх у відносні величини (бали) шляхом порівняння з базовими показниками.
3. Розрахунок групових показників конкурентоспроможності на основі одиничних показників з урахуванням їх вагомості.
4. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на основі групових показників з урахуванням їх вагомості.
5. Інтерпретація отриманих результатів та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства деревообробної галузі може включати наступні показники (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Система показників для оцінки конкурентоспроможності
підприємства деревообробної галузі**

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Вагомість
Показники ефективності виробничої діяльності	Рентабельність виробництва	Прибуток від реалізації / Собівартість продукції	0,15
	Фондовіддача	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних фондів	0,10
	Продуктивність праці	Обсяг випуску продукції / Середньооблікова чисельність працівників	0,15
	Матеріаловіддача	Обсяг випуску продукції / Матеріальні витрати	0,10
Показники фінансового стану	Коефіцієнти автономії	Власний капітал / Загальна сума капіталу	0,10
	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,10
	Коефіцієнти оборотності оборотних активів	Чистий дохід від реалізації / Середньорічна вартість оборотних активів	0,10
Показники ефективності організації збуту та	Рентабельність продажів	Прибуток від реалізації / Обсяг продажів	0,15
	Коефіцієнти ефективності реклами	Приріст прибутку від реалізації / Витрати на рекламу	0,10

просування продукції			
Показники конкурентоспроможності продукції	Якість продукції	Експертна оцінка	0,20
	Ціна продукції	Ціна продукції / Ціна продукції конкурента	0,20
Показники інноваційної діяльності	Коефіцієнти оновлення продукції	Обсяг нової продукції / Загальний обсяг продукції	0,15

Експертні методи: якісний аналіз на основі професійних суджень. Експертні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на використанні досвіду та знань фахівців, які аналізують внутрішні й зовнішні фактори діяльності підприємства (табл. 1.9.). Ці підходи особливо актуальні в умовах обмеженої кількісної інформації або необхідності врахування суб'єктивних параметрів, таких як імідж або інноваційність. Серед найпоширеніших методів виділяють метод Дельфі та бальний метод:

Метод Дельфі – структуроване анкетування експертів з подальшим усередненням результатів для мінімізації упереджень. Наприклад, експерти оцінюють ризики входження на нові ринки для деревообробного підприємства за шкалою від 1 до 10, після чого розраховується середній бал [3].

Бальний метод – присвоєння вагових коефіцієнтів критеріям конкурентоспроможності (наприклад, якість сировини – 0,3; логістика – 0,2) з подальшим розрахунком інтегрального показника. Формула інтегрального індексу має вигляд:

$$K = \sum_{i=1}^n (k_i \times w_i),$$

де k_i – бальна оцінка параметра, w_i – його вага [5].

Як видно з таблиці, інтегральний показник 7,45 з 10 свідчить про середній рівень конкурентоспроможності, що вимагає удосконалення автоматизації та підвищення кваліфікації персоналу. Перевагою експертних методів є можливість врахувати якісні фактори, проте їхня точність залежить від професійності експертів та об'єктивності критеріїв [2].

Таблиця 1.9.

Приклад експертної оцінки конкурентоспроможності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»

Критерій	Вага (w)	Оцінка (k)	Внесок у індекс (k × w)
Технологічна оснащеність	0,25	8	2,0
Екологічні сертифікати	0,20	9	1,8
Рівень автоматизації	0,15	7	1,05
Кваліфікація персоналу	0,20	6	1,2
Фінансова стабільність	0,20	7	1,4
Інтегральний показник			7,45

Цифрові методи: аналіз даних у реальному часі

Цифровізація економіки трансформує традиційні підходи до оцінки конкурентоспроможності, роблячи акцент на аналізі великих даних (Big Data), штучному інтелекті (AI) (табл. 1.10). Для деревообробних підприємств це відкриває нові можливості:

1. Предиктивна аналітика – прогнозування попиту на продукцію на основі історичних даних і зовнішніх трендів. Наприклад, алгоритми ML можуть визначити сезонні спади/зростання продажів дерев'яних панелей.
2. Цифрові близнюки – створення віртуальних копій виробничих ліній для оптимізації витрат сировини та енергії.
3. Аналіз соціальних мереж – моніторинг відгуків клієнтів про продукцію в онлайн-середовищі для корекції маркетингових стратегій [7].

Формула розрахунку цифрової зрілості підприємства:

$$Z = 1n \sum_{i=1}^n (D_i D_{\max} \times w_i) \times 100\%,$$

Де D_i – рівень цифровізації процесу, $D_{\max}$ – максимальний рівень, w_i – вага процесу.

Оцінка цифрової зрілості ТзОВ «СИЛУР-ІФ»

Процес	Рівень цифровізації (Di)	Вага (wi)	Внесок (Di / 10 × wi)
Управління ланцюгом поставок	6/10	0,30	0,18
Виробництво	4/10	0,25	0,10
Маркетинг	8/10	0,20	0,16
Обслуговування клієнтів	5/10	0,25	0,13
Цифрова зрілість (Z)			57%

Цей показник свідчить, що підприємство знаходиться на етапі часткової цифровізації, де критично необхідним є впровадження AI у та логістику. Переваги цифрових методів – швидкість і глибина аналізу, недоліки – висока вартість впровадження та дефіцит кваліфікованих кадрів [7].

Специфіка оцінки в умовах деревообробної галузі

Для підприємств, таких як ТзОВ «СИЛУР-ІФ», оцінка конкурентоспроможності має враховувати галузеві особливості:

1. Висока залежність від якості сировини – необхідність аналізувати доступ до лісових ресурсів, їх відповідність стандартам FSC/PEFC.

2. Екологічні обмеження – витрати на дотримання норм викидів, переробку відходів, сертифікацію.

3. Глобальна конкуренція – порівняння з європейськими виробниками, які мають доступ до дешевших кредитів та субсидій.

Інтегральна формула конкурентоспроможності для деревообробки:

$K_{\text{дерев}} = 0,25 \times K_{\text{ресурси}} + 0,20 \times K_{\text{екологія}} + 0,30 \times K_{\text{ринок}} + 0,25 \times K_{\text{інновації}}$, де:

$K_{\text{ресурси}}$ – доступність та якість сировини;

$K_{\text{екологія}}$ – рівень відповідності екологічним стандартам;

$K_{\text{ринок}}$ – частка ринку та лояльність клієнтів;

$K_{\text{інновації}}$ – витрати на R&D у % від виручки.

1.3. Стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є системним процесом, спрямованим на забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку формування та реалізації конкурентних переваг. У сучасних умовах господарювання цей процес повинен носити стратегічний характер, тобто бути орієнтованим на довгострокову перспективу та зменшити можливості змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплексна система планування, координації та контролю заходів, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг з метою досягнення довгострокового успіху підприємства на ринку [36].

Проаналізувавши наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених [3, 11, 14, 16, 28, 36], можна виділити наступні стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства:

1. **Системний підхід** – розглядає підприємство як складну систему взаємопов'язаних елементів, які функціонують у певному середовищі. Управління конкурентоспроможністю створюється шляхом впливу на всі елементи системи з урахуванням їх взаємозв'язків.

2. **Процесний підхід** – розглядає управління конкурентоспроможністю як послідовність взаємопов'язаних дій (функції): планування, організація, мотивація, контроль. Кожна функція управління є процесом, який складається з певних взаємопов'язаних операцій.

3. **Ситуаційний підхід вибірки** – вибір методів управління залежно від конкретної ситуації, що склалася на підприємствах та у зовнішньому середовищі. Центральним моментом є ситуація – конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в даний час.

4. **Ресурсний підхід** – розглядає підприємство як сукупність ресурсів (матеріальних, нематеріальних, людських, фінансових), які використовують для досягнення конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю створення шляхом раціонального розподілу та використання ресурсів.

5. **Інноваційний підхід** – передбачається постійне впровадження інновацій підприємства в усі сфери діяльності як основа для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

6. **Вартісний підхід** – орієнтований на максимізацію вартості підприємства як головну мету управління конкурентоспроможністю.

7. **Кластерний підхід** – забезпечення формування та розвитку кластерів – географічно концентрованих груп взаємопов'язаних підприємств, постачальників, провайдерів послуг та пов'язаних з ними установами в певній сфері діяльності.

8. **Маркетинговий підхід** – розглядає управління конкурентоспроможністю через призму задоволення потреб споживачів краще, ніж це досягають конкуренти.

Кожен із зазначених підходів має свої переваги та недоліки, тому доцільно використовувати комбінований підхід, який дозволяє врахувати різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі має свої особливості, зумовлені специфікою галузі. Деревообробна галузь є важливою складовою лісопромислового комплексу України, яка сьогодні функціонує в умовах обмеженості сировинної бази, посилення конкуренції з боку імпортерів, зростання вимог споживання до якості продукції, необхідності впровадження інноваційних технологій та забезпечення екологічності виробництва.

На основі аналізу наукових джерел [8, 13, 20, 24, 35] можна виділити наступні особливості деревообробної галузі, які впливають на стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств:

1. Залежність від стану лісового господарства – деревообробні підприємства вибирають деревину як основну сировину, тому їх діяльність

залежить від стану лісового господарства, доступності та якості деревних ресурсів.

2. Високий рівень матеріаломісткості виробництва – матеріальні витрати в структурі собівартості продукції деревообробних підприємств становлять 60-70%, що обумовлює необхідність пошуку шляхів їх зниження.

3. Різноманітність продукції – деревообробні підприємства виробляють широкий асортимент продукції: пиломатеріали, фанеру, деревні плити, столярні вироби, меблі тощо.

4. Компактність комплексного використання сировини – для забезпечення ефективності діяльності деревообробних підприємств необхідно забезпечити комплексне використання деревної сировини, включаючи відходи виробництва.

5. Сезонність виробництва та споживання – деревообробна галузь характеризується сезонністю як у постачанні сировини, так і в збуті продукції. Так, заготівля деревини найбільш активно розвивається в зимовий період, а попит на деревообробну продукцію зростає в літній період (сезон будівництва).

6. Висока енергоємність виробництва – деревообробне виробництво характеризується високими витратами енергоресурсів, що в умовах зростання цін на енергоносії негативно впливає на конкурентоспроможність продукції.

7. Можливість впровадження інноваційних технологій – для забезпечення конкурентоспроможності деревообробних підприємств необхідно постійно впроваджувати інноваційні технології, які можуть підвищити якість продукції, знизити витрати, забезпечити екологічність виробництва.

8. Екологічні обмеження – діяльність деревообробних підприємств повинна відповідати екологічним нормам та стандартам, що вимагають впровадження екологічно чистих технологій та здійснення природоохоронних заходів.

9. Вплив зовнішньоекономічної діяльності – експортується значна частина продукції деревообробної галузі, що робить галузь залежною від кон'юнктури світового ринку та валютних коливань.

Ці особливості необхідно виконати при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі повинна бути спрямована на формування та реалізацію конкурентних переваг, які дозволяють підприємству досягти успіху на ринку. При цьому важливо враховувати як можливості внутрішніх підприємств, так і зовнішні умови його функціонування.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які можуть бути використані підприємствами деревообробної галузі [28]:

1. Стратегія лідерства за витратами – зниження витрат виробництва та реалізації продукції, що дозволяє встановити нижчі ціни порівняно з конкурентами. Для деревообробних підприємств ця стратегія може бути реалізована через: впровадження енергозберігаючих технологій; оптимізація використання сировини та матеріалів; автоматизацію виробничих процесів; оптимізація логістичних процесів; підвищення продуктивності праці.

Однак зазначимо, що в умовах обмеженості сировинної бази та зростання ціни на деревину реалізація цієї стратегії для деревообробних підприємств може бути ускладнена.

2. Стратегія диференціації – спрямована на створення унікальних товарів або послуг, які відрізняються від продукції конкурентів і мають вищу цінність для споживачів. Для деревообробних підприємств ця стратегія може бути реалізована через: підвищення якості продукції; розширення асортименту; розробку нових видів продукції; впровадження інноваційних технологій; забезпечення екологічності виробництва та продукції; надання додаткових послуг (доставка, встановлення, гарантійне обслуговування).

Ця стратегія дозволяє підприємству встановити вищі ціни на свою продукцію, що компенсує додаткові витрати на забезпечення її унікальності.

3. Стратегія фокусування – прогноз конкретної концентрації діяльності підприємства на сегменті ринку або групи споживачів. Для деревообробних підприємств ця стратегія може бути реалізована через: спеціалізація на виробництві певного виду продукції (наприклад, елітні меблі, будівельні

конструкції, паркет); орієнтацію на певний сегмент споживачів (наприклад, готелі, ресторани, офісні центри); фокусування на певному географічному ринку.

Ця стратегія дозволяє підприємству краще задовольняти потреби конкретного сегменту ринку та досягати конкурентних переваг у вузькій сфері діяльності.

Підприємства деревообробної галузі можуть використовувати інші стратегічні підходи до управління конкурентоспроможністю, зокрема:

1. Стратегія інноваційного розвитку – спрямована на впровадження інновацій підприємства в усі сфери діяльності: виробництво, маркетинг, управління. Для деревообробних підприємств ця стратегія може включати: впровадження нових технологій виробництва; розробку нових видів продукції; використання нових матеріалів; впровадження інноваційних методів управління.

В умовах обмеженості сировинної бази та зростання конкуренції інноваційний розвиток є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності деревообробних підприємств.

2. Стратегія вертикальної інтеграції – передбачає об'єднання підприємств різних стадій виробничого процесу. Для деревообробної галузі це може бути інтеграція: придбання або створення підприємств, які займаються лісозаготівлею; створення власної торговельної мережі для реалізації продукції.

Вертикальна інтеграція дозволяє підприємству контролювати весь ланцюг створення вартості, знижувати трансакційні витрати, забезпечувати стабільність постачання сировини та збуту продукції.

3. Стратегія горизонтальної інтеграції – передбачає об'єднання підприємств однієї галузі, які виробляють однотипну продукцію. Для деревообробних підприємств це може бути об'єднання з іншими виробниками для: збільшення ринкової частки; економії на масштабах виробництва; розширення асортименту продукції; об'єднання зусиль у сфері досліджень та розробок.

Горизонтальна інтеграція дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції на ринку та протистояти конкурентам.

4. **Кластерна стратегія** – забезпечення створення та розвитку кластерів – географічно сконцентрованих груп взаємопов’язаних підприємств, постачальників, провайдерів послуг та пов’язаних з ними установами в деревообробній галузі. Кластерний підхід дозволяє: підвищити ефективність використання ресурсів; забезпечити доступ до спеціалізованих постачальників, послуг, працівників; прискорити впровадження інновацій; втратити трансакційні витрати; підвищити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Кластерна стратегія є особливо актуальною для деревообробної галузі, де взаємодія підприємств різних ланок ланцюга створення вартості (від лісозаготівлі до виробництва кінцевої продукції) є важливим умовою ефективності діяльності.

5. **Стратегія сталого розвитку** – спрямована на забезпечення економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки діяльності підприємства. Для деревообробних підприємств ця стратегія включає: впровадження екологічно чистих технологій; раціональне використання деревних ресурсів; використання відновлюваних джерел енергії; утилізація відходів виробництва; забезпечення безпечних умов праці; соціальну відповідальність перед працівниками, громадою, суспільством.

Стратегія сталого розвитку дозволяє підприємству не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок формування позитивного іміджу, зниження витрат, підвищення лояльності споживачів.

6. **Стратегія інтернаціоналізації** – вихід підприємства на міжнародні ринки. Для деревообробних підприємств ця стратегія може бути реалізована через: експорт продукції; створення спільних підприємств з іноземними партнерами; придбання зарубіжних підприємств; створення власних виробничих потужностей за кордоном.

Інтернаціоналізація дозволяє підприємству розширити ринки збуту, використовувати зарубіжний досвід та технології, диверсифікувати ризики.

Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, його фінансових можливостей, позиції

на ринку, технологічного рівня, якості продукції, наявності інноваційного потенціалу тощо. При цьому важливо врахувати не лише поточний стан, але й перспективи розвитку підприємства та галузі в цілому.

Процес розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі охоплює наступні етапи (рис. 1.1):

ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ
I. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
II. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
III. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ
IV. РОЗРОБКА АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТА ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ
V. РЕАЛІЗАЦІЯ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ
VI. КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ

Рис. 1.1. Етапи розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі.

Розглянемо більш детально кожен із зазначених етапів.

I. Аналіз зовнішнього середовища – спрямованість на виявлення можливостей та загроз для підприємства з боку зовнішнього середовища. Цей етап включає:

1. **Аналіз макросередовища** – дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових факторів, які впливають на діяльність підприємства (PESTEL-аналіз). Для деревообробних підприємств особливу увагу слід приділити: змінам у законодавстві щодо лісокористування; економічний контекст в країні та світі; демографічними змінами; розвиток технологій деревообробки; екологічним нормам та стандартам; змінам у митному законодавстві (для експортоорієнтованих підприємств).

2. **Аналіз мікросередовища** – дослідження факторів, які впливають на діяльність підприємства: аналіз конкурентів – визначення основних конкурентів, їх сильних та слабких сторінок, стратегій, ринкових часток; дослідження потреб, переваг, купівельної поведінки споживачів; аналіз постачальників – оцінка надійності, якості сировини, умов постачання, ціни.

3. **Аналіз галузі** – дослідження стану та тенденцій розвитку деревообробної галузі, зокрема: розміру та темпів зростання; бар'єрів входу в галузь; інтенсивність конкуренції; загрози з боку товарів-замінників; інноваційних процесів у галузі.

II. Аналіз внутрішнього середовища – спрямований на виявлення сильних та слабких сторінок підприємства. Цей етап включає:

1. **Аналіз виробничого потенціалу** – оцінка виробничих потужностей, технологічного рівня, якості продукції, ефективності виробництва.

2. **Аналіз фінансового потенціалу** – оцінка фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, прибутковості, фінансової стійкості.

3. **Аналіз кадрового потенціалу** – оцінка рівня кваліфікації, мотивації, продуктивності праці персоналу.

4. **SWOT-аналіз** – узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторінок підприємства, можливостей та загроз зовнішньому середовищу.

III. Визначення стратегічної мети – формулювання бажаного стану підприємства в майбутньому. Цей етап включає:

1. **Формування місії та мети підприємства** – визначення призначення підприємства, його ролі в суспільстві, основних напрямів діяльності, цінностей.

2. **Визначення цілей щодо підвищення конкурентоспроможності** – інсталюваних конкретних, вимірювальних, досяжних, релевантних, обмежених у часі цілей (SMART), які відображають бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства.

IV. Розробка альтернативних стратегій та вибору оптимальної – формування та оцінка можливих варіантів стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Цей етап включає:

1. **Формування стратегічних альтернатив** – розробка різних варіантів стратегій за результатами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для підприємств деревообробної галузі це може бути: стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування; стратегія інноваційного розвитку; стратегія вертикальної або горизонтальної інтеграції; кластерна стратегія; стратегія сталого розвитку; стратегія інтернаціоналізації.

2. **Оцінка стратегічних альтернатив** – аналіз кожної альтернативи з точки зору її відповідності цілям підприємства, можливостей реалізації, результативної ефективності, ризиків. Для оцінки можна використовувати такі критерії: відповідність стратегії цілям підприємства; відповідність стратегії ресурсним можливостям підприємства; відповідність стратегії умовам зовнішнього середовища; прийнятність рівня ризику; потенційна ефективність стратегії.

3. **Вибір оптимальної стратегії** – прийняття рішення щодо найбільш доцільної стратегії або комбінації стратегій, які дозволяють підприємству досягти поставлених цілей.

V. Реалізація обраної стратегії – перетворення стратегічних планів у конкретні дії. Цей етап включає:

1. **Розробка плану реалізації стратегії** – визначення конкретних заходів, термінів, виконавців для реалізації стратегії. План повинен включати: цілі та завдання; конкретні заходи; терміни виконання; відповідальних осіб; наявність ресурсів; очікувані результати; критерії оцінки ефективності.

2. **Визначення основних ресурсів** – оцінка потреби у фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних ресурсах для реалізації стратегії та розробка заходів щодо їх забезпечення.

3. **Розподіл відповідальності за виконання стратегії** – призначення відповідальних осіб або підрозділів за виконання окремих заходів стратегії.

4. **Встановлення контрольних точок та критеріїв оцінки** – визначення моментів, коли необхідно здійснювати контроль та оцінку результатів реалізації стратегії, а також критеріїв, за якими буде оцінюватися ефективність стратегії.

VI. Контроль та оцінка результатів реалізації – здійснення систематичного контролю за процесом реалізації стратегії та оцінка її ефективності. Цей етап включає:

1. **Моніторинг процесу реалізації стратегії** – систематичне спостереження за виконанням стратегічних заходів, виявлення відхилень від плану.

2. **Оцінка ефективності стратегії** – порівняння досягнутих результатів із запланованими, визначення ефективності стратегії за встановленими критеріями.

3. **Коригування стратегії за потреби** – внесення змін до стратегії або плану її реалізації у разі виявлення відхилень від запланованих результатів або змін умов зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Важливо зазначити, що процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є циклічним, тобто після завершення одного циклу починається новий. Це дозволяє підприємству постійно розвивати свою діяльність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На основі аналізу наукових джерел [3, 8, 13, 24, 28, 36] можна виділити наступні принципи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі:

1. **Принцип системності** – управління конкурентоспроможністю має здійснюватися як цільна система, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємодіють для досягнення спільної мети.

2. **Принцип адаптивності** – стратегія управління конкурентоспроможністю повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

3. **Принцип інноваційності** – забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі можливо лише за умови постійного впровадження інновацій.

4. **Принцип комплексності** – управління конкурентоспроможністю має охоплювати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо.

5. **Принцип екологічності** – діяльність підприємства повинна відповідати екологічним нормам та стандартам, забезпечувати навколишнє середовище.

6. **Принцип ефективності** – витрати на реалізацію стратегії управління конкурентоспроможністю повинні бути нижчими за очікуваний ефект.

7. **Принцип соціальної відповідальності** – діяльність підприємства повинна погіршити інтереси суспільства, сприяти підвищенню добробуту працівників та розвитку місцевої громади.

Дотримання цих принципів дозволить підприємству деревообробної галузі розробити та реалізувати ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю.

Доцільно пояснити посилені помилки та ризики, які можуть виникнути при розробці та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі:

1. **Недостатній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища** – може призвести до неправильної оцінки можливостей та загроз, сильних та слабких сторін підприємства, і, як наслідок, до вибору неадекватної стратегії.

2. **Недостатня гнучкість стратегії** – жорстка прив'язка до одного варіанту розвитку подій без урахування можливих змін зовнішнього середовища може призвести до неефективності стратегії.

3. **Неврахування ресурсних обмежень** – розробка стратегії без урахування наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) може призвести до неможливості її реалізації.

4. **Неефективне впровадження** – навіть найкраща стратегія може бути неефективною, якщо вона неправильно впроваджується. Часто проблеми викликають недостатню комунікацію, нечіткий розподіл відповідальності, виклик контролю.

5. Відсутність системи моніторингу та оцінки – без ефективної системи контролю та оцінки результатів реалізації стратегії неможливо виявити проблеми та внести достатньо коригування.

6. Опір змінам з боку персоналу – реалізація стратегії часто вимагає змін у діяльності підприємства, які можуть викликати опір з боку працівників.

7. Неврахування галузевої специфіки – стратегія повинна забезпечити особливості деревообробної галузі, зокрема залежність від стану лісового господарства, сезонність, високу матеріаломісткість виробництва, екологічні обмеження тощо.

Для уникнення цих помилок та ризиків необхідно: проводити ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; розробляти гнучку стратегію з можливістю коригування; реалістично оцінювати ресурсні можливості підприємства; забезпечити ефективне впровадження стратегії (чітка комунікації, розподіл відповідальності, контроль); розробити систему моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегії; підготувати персонал до змін, забезпечити його мотивацію; отримати галузеву специфіку при розробці стратегії.

Важливим аспектом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі є забезпечення його гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Для цього необхідно розробити не тільки базовий сценарій розвитку, але й альтернативні сценарії на випадок змін умов функціонування підприємства.

Також доцільно використовувати сучасні методи та інструменти стратегічного управління, зокрема: збалансовану систему показників (Balanced Scorecard); бенчмаркінг; бізнес-моделювання; ризик-менеджмент; управління проектами.

Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі є складним, багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу, врахування галузевої специфіки, використання сучасних методів та інструментів управління. При цьому важливо забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії, її відповідність ресурсним можливостям підприємства та умовам зовнішнього середовища.

Ефективне стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству деревообробної галузі не лише вижити в складних економічних умовах, але й зміцнити свою позицію на ринку, підвищити ефективність діяльності, забезпечити довгостроковий успіх.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результат теоретичного дослідження сутності, методів оцінки та стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства є багатоаспектною економічною категорією, яка показує здатність підприємства створювати, утримувати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечуючи йому стійку позицію на ринку збільшених з конкурентами та досягнення встановлених стратегічних цілей. Структура конкурентоспроможності підприємства включає зовнішні (конкурентоспроможність галузі, країни, державна політика щодо регулювання конкуренції) та внутрішні (виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий, управлінський потенціал, конкурентоспроможність продукції, інноваційний потенціал, інвестиційна привабливість) складові.

2. У сучасній економічній науці існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати за формою представлення результатів (матричні, графічні, індексні, табличні) та за способом оцінки (індексні, бальні, аналітичні, економіко-математичні, змішані). Кожен метод має свої переваги та недоліки, тому для отримання найбільш повної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства достатньо використовувати комплексний підхід, який передбачає поєднання різних методів. Для підприємств деревообробної галузі рекомендовано використовувати інтегральний метод, який дозволяє врахувати аспекти діяльності різних підприємств та особливості галузі.

3. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі є цілеспрямованим процесом формування та реалізації конкурентних переваг з урахуванням галузевої специфіки та перспективи

розвитку. Особливості деревообробної галузі (залежність від стану лісового господарства, високий рівень матеріаломісткості, сезонність, необхідність комплексного використання сировини, висока енергоємність, необхідність впровадження інноваційних технологій, екологічні обмеження, вплив зовнішньоекономічної діяльності) необхідно використовувати при розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Основними стратегічними підходами до управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі є: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія інноваційного розвитку, стратегія вертикальної або горизонтальної інтеграції, кластерна стратегія, стратегія сталого розвитку, стратегія інтернаціоналізації. Вибір конкретної стратегії або комбінації залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, його фінансових показників, позиції на ринку, технологічного рівня, якості продукції, наявності інноваційного потенціалу тощо.

5. Процес розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі включає наступні етапи: аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, визначення стратегічної мети, розробка альтернативних стратегій та вибору оптимальної, реалізація обраної стратегії, контроль та оцінка результатів реалізації. При цьому важливо дотримуватися принципів системності, адаптивності, інноваційності, комплексності, екологічності, ефективності, соціальної відповідальності.

6. Основними проблемами та ризиками при розробці та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі є: недостатній аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, недостатня гнучкість стратегії, неврахування ресурсних обмежень, неефективне впровадження, моніторинг системи моніторингу та оцінки, описам з боку персоналу, неврахування галузевої специфіки. Для уникнення цих проблем та ризиків необхідно використовувати системний підхід до стратегічного управління, забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії, отримати ресурсні

можливості підприємства та особливості галузі, приділити увагу ефективному впровадженню стратегії, розробити систему моніторингу та оцінки результатів.

Таким чином, теоретичне дослідження проблем стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі дозволило налаштувати сутність, складові, методи оцінки конкурентоспроможності, а також стратегічні підходи до її управління з урахуванням галузевої специфіки. Отримані результати становлять теоретичну основу для проведення практичного дослідження конкурентоспроможності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» та розробки рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТзОВ "СИЛУР-ІФ".

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

ТзОВ «СИЛУР-ІФ» – це деревообробне підприємство, зареєстроване у 2013 році в м. Івано-Франківськ. За дев'ять років діяльності компанія зросла від невеликої майстерні до стабільного виробника, що спеціалізується на виготовленні пиломатеріалів, дерев'яних конструкцій та напівфабрикатів. Юридична адреса: вул. Василя Симоненка, 12, де розташовані офісні приміщення та виробничі цехи. Статутний капітал підприємства становить 2 тис. грн, що вказує на традиційну для галузі модель старту з мінімальними інвестиціями та подальшим розширенням за рахунок реінвестування прибутку.

Організаційна структура ТзОВ «СИЛУР-ІФ» є лінійно-функціональною, що характерно для малих і середніх підприємств деревообробки (табл. 2.1). На чолі компанії стоїть директор, який підпорядковується безпосередньо власникам. У його підпорядкуванні знаходяться:

- 1) **Виробничий відділ** – відповідає за заготовку сировини, виконання технологічних процесів (розкрій, сушіння, обробка деревини) та контроль якості.
- 2) **Відділ логістики** – займається транспортуванням сировини з лісгоспів, доставкою готової продукції клієнтам, оптимізацією маршрутів.
- 3) **Фінансово-економічна служба** – веде облік витрат, формує звітність, аналізує рентабельність продуктів.
- 4) **Відділ продажів** – забезпечує збут через прямі договори з будівельними компаніями та оптовими покупцями.

Особливістю управління є централізація ключових рішень на рівні директора, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, але обмежує ініціативу середньої ланки. Наприклад, рішення про інвестування в нове обладнання або вихід на нові ринки приймаються виключно керівництвом, без залучення менеджерів нижчого рівня.

Штатний розпис ТзОВ «СИЛУР-ІФ» (2024 рік)

Посада	Кількість працівників	Середня зарплата (грн)
Директор	1	25 000
Майстри виробництва	5	18 000
Логісти	3	15 000
Бухгалтери	2	16 000
Менеджери з продажу	4	14 000 + бонуси
Робітники цехів	12	12 500

Джерело: внутрішні дані підприємства.

За останні п'ять років ТзОВ «СИЛУР-ІФ» демонструє стабільне зростання оборотів, що пов'язано зі збільшенням попиту на екологічні будматеріали та розширенням географії збуту. Нижче наведено ключові фінансові показники (табл. 2.2.).

Динаміка доходів та витрат (тис. грн)

Показник	2020	2021	2023	2024	2024
Дохід	5 314	10 551	22 117	15 793	23 815
Собівартість	4 100	8 200	16 500	12 000	17 900
Чистий прибуток	320	620	1 450	950	1 700
Рентабельність (%)	6,0	5,9	6,6	6,0	7,1

Джерело: фінансова звітність підприємства.

З таблиці видно, що після різкого зростання доходів у 2023 році (до 22,1 млн грн) у 2024-му спостерігався спад до 15,8 млн грн, що пояснюється

наслідками повномасштабного вторгнення РФ: руйнуванням логістичних ланцюгів, евакуацією частини обладнання та скороченням попиту на внутрішньому ринку. Проте вже у 2024 році компанія не лише відновила обсяги, а й перевищила їх, вийшовши на нові ринки Західної України.

Структура витрат у 2024 році:

1. Сировина (деревина) – 45%.
2. Заробітна плата – 25%.
3. Енергоносії – 15%.
4. Логістика – 10%.
5. Інше – 5%.

Основною проблемою залишається висока частка витрат на сировину, що пов'язано зі зростанням цін на деревину після введення обмежень на вирубку лісів у Карпатах. Для зниження цієї статті підприємство розглядає можливість закупівлі сировини в Румунії та Словаччині, де ринкові ціни на 10-15% нижчі.

Виробнича база ТзОВ «СИЛУР-ІФ» розміщена в індустріальній зоні Івано-Франківська і включає:

- 1) Цех розкрію деревини з двома сучасними лісопильними верстатами.
- 2) Сушильні камери для обробки деревини з автоматичним контролем вологості.
- 3) Цех фінішного виробництва, де виготовляються готові вироби (дошки, брус, піддони).

Основне обладнання:

- 1) Лісопильні верстати «WoodMizer LT20» – продуктивність 3 м³/год.
- 2) Сушильні камери «ТермоВуд» – зменшують вологість деревини до 12-14%.
- 3) Фрезерні верстати з ЧПУ для виготовлення профільованих деталей.

Технологічний цикл забезпечує випуск продукції, яка відповідає українським стандартам (ДСТУ), але лише 30% асортименту сертифіковано за міжнародними нормами FSC, що обмежує експортний потенціал. Для порівняння, конкуренти з Польщі та Румунії сертифікують 80-90% продукції, що дозволяє їм працювати на європейських ринках

Продовжуючи організаційно-економічну характеристику ТзОВ «СИЛУР-ІФ», варто зосередитися на аналізі його ринкових позицій, конкурентного середовища та ключових операційних аспектів, що визначають місце підприємства на сучасному ринку деревообробної продукції. За результатами аналізу фінансової звітності, підприємство демонструє стійке зростання обсягів виробництва та диверсифікацію продуктової лінійки. Зокрема, у 2024 році загальний обсяг товарної продукції сягнув 17,5 млн грн, що майже у 1,7 рази перевищує показник 2021 року. Найбільшу частку в структурі виробництва займають пиломатеріали та круглі матеріали, на які припадає понад 60% виручки. Водночас, спостерігається поступове зростання виробництва продукції з вищою доданою вартістю, зокрема облицювальної дощечки та дошки для підлоги, що свідчить про стратегічний курс підприємства на розширення асортименту та підвищення маржинальності.

Важливим чинником конкурентоспроможності є активна політика розширення каналів збуту. ТзОВ «СИЛУР-ІФ» здійснює реалізацію продукції як на внутрішньому ринку, так і через зовнішньоекономічні контракти, що дозволяє зменшити залежність від коливань попиту в окремих регіонах. Вихід на ринки Європейського Союзу, зокрема Польщі, Словаччини та Румунії, став можливим завдяки поступовому впровадженню міжнародних стандартів якості та екологічної сертифікації. Однак, лише близько третини асортименту сертифіковано за FSC, що обмежує потенціал експорту до країн із жорсткими екологічними вимогами. Для подальшого зростання необхідно інтенсифікувати роботу із сертифікації продукції, а також розвивати партнерські відносини з європейськими дистриб'юторами та будівельними компаніями.

На сучасному етапі розвитку підприємство активно впроваджує заходи з модернізації виробничих потужностей. Придбання сучасних лісопильних верстатів і сушильних камер, а також фрезерних верстатів із ЧПУ, дало змогу не лише підвищити якість та точність виготовлення продукції, але й оптимізувати витрати сировини та енергоносіїв. Це позитивно вплинуло на показники матеріаловіддачі (зростання з 1,53 у 2021 році до 4,78 у 2024 році) та фондівіддачі (з 1,37 до 1,74 відповідно), що свідчить про підвищення

ефективності використання основних засобів. Водночас, підприємство стикається з проблемою високої вартості сировини, яка формує до 45% собівартості продукції. З метою зниження витрат розглядаються альтернативні джерела постачання деревини, зокрема імпорт із сусідніх країн, а також впровадження технологій переробки відходів у біопаливо.

Значну увагу на підприємстві приділяють питанням кадрової політики та розвитку персоналу. Середньооблікова чисельність працівників у 2024 році зросла до 43 осіб, із яких 31 – робітники, 9 – фахівці та 3 – керівники. Така структура дозволяє забезпечити ефективний розподіл функцій і відповідальності, а також оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах. Водночас, для підвищення продуктивності праці та якості управління рекомендовано впровадити системи мотивації, що ґрунтуються на досягненні ключових показників ефективності (KPI), а також організувати регулярне навчання персоналу щодо використання сучасного обладнання та цифрових інструментів управління виробництвом.

Логістична система підприємства є достатньо розвинутою, проте має потенціал для подальшої оптимізації. Основними напрямками удосконалення є впровадження GPS-моніторингу транспорту, використання мультимодальних перевезень та оренда сучасних складських приміщень, що дозволить скоротити час доставки сировини та готової продукції, а також знизити логістичні витрати. Особливу увагу слід приділити автоматизації обліку сировини та продукції, впровадженню ERP-систем, які інтегруватимуть фінансові, виробничі та логістичні процеси в єдиний інформаційний контур. Це сприятиме зменшенню кількості помилок, підвищенню прозорості операцій і пришвидшенню документообігу.

Управління сировинними потоками на ТзОВ «СИЛУР-ІФ» здійснюється відповідно до вимог галузевих стандартів, із застосуванням спеціалізованих форм первинного обліку лісопродукції. Це дозволяє забезпечити прозорість руху сировини від моменту заготівлі до відвантаження готової продукції, а також підвищити рівень контролю за якістю та обсягами виробництва. Водночас, для підвищення рівня екологічної відповідальності підприємству доцільно

активізувати участь у програмах сталого лісокористування, впроваджувати технології зниження відходів та брати участь у екологічних ініціативах, що підвищить довіру з боку міжнародних партнерів і розширить можливості для експорту.

Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики є аналіз інтегральних показників ефективності управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю. Застосування методу інтегральної оцінки на основі функції Харрінгтона дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями розвитку.

За результатами розрахунків, у 2024 році інтегральний показник ефективності управління виробничою діяльністю зріс до 7,42, комерційної – до 14,81, а фінансової – до 5,19, що свідчить про позитивну динаміку та високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Згідно зі шкалою оцінки, ТзОВ «СИЛУР-ІФ» знаходиться в категорії «високий рівень ефективності», що підтверджує спроможність підприємства не лише зберігати фінансову стійкість, а й інвестувати у розвиток та інновації.

Комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики ТзОВ «СИЛУР-ІФ» дає підстави стверджувати, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зростання, збереження фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Водночас, для досягнення довгострокових стратегічних цілей необхідно посилити роботу у напрямках модернізації виробництва, розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю, сертифікації за міжнародними стандартами та розвитку людського капіталу.

Впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів, оптимізація логістики та активна екологічна політика дозволять підприємству не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й стати конкурентоспроможним гравцем на міжнародній арені.

Основні аспекти управління ТОВ «Силур-ІФ» охоплюють стратегічне планування, впровадження інновацій, аналітику бізнес-процесів, адаптацію до

змін ринкового середовища, розвиток людського капіталу та активне використання сучасних цифрових інструментів.

На підприємстві велика увага приділяється стратегічному плануванню, що дозволяє визначати довгострокові цілі, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання бізнесу. Важливим елементом є здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення навіть в умовах невизначеності та ризиків, що досягається завдяки розвитку аналітичного мислення, бізнес-аналітики та регулярному аналізу ринкових тенденцій¹.

Управління ТОВ «Силур-ІФ» базується на принципах гнучкості, інноваційності та інтеграції сучасних технологій у всі бізнес-процеси. Особливий акцент ставиться на впровадженні інноваційних проєктів, управлінні змінами, електронній комерції та цифровій трансформації, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості для розвитку. Значна увага приділяється розвитку персоналу, формуванню систем мотивації та стимулювання, підвищенню кваліфікації працівників, а також розвитку лідерських і комунікативних навичок у менеджерів різних рівнів.

До ключових аспектів управління також належать формування та реалізація стратегічних рішень для зростання бізнесу, адаптація до сучасних цифрових трансформацій, розвиток партнерських відносин із зовнішніми стейкхолдерами, впровадження міждисциплінарних підходів до вирішення комплексних завдань, а також постійний моніторинг ефективності управління й оперативне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Усе це забезпечує ТОВ «Силур-ІФ» здатність залишатися конкурентоспроможним, впроваджувати сучасні бізнес-моделі та розвивати підприємство згідно з найкращими європейськими практиками.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Ефективність господарської діяльності підприємства та його конкурентоспроможність безпосередньо залежать від фінансово-економічних

показників. Саме тому комплексний аналіз цих індикаторів є невід'ємною складовою процесу стратегічного управління підприємством. У даному підрозділі здійснено оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за період 2021-2024 років з метою виявлення тенденцій розвитку підприємства, його сильних і слабких сторін, а також формування підґрунтя для розробки ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Фінансовий стан підприємства характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для його ефективного функціонування, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими суб'єктами господарювання, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Оцінювання фінансово-економічних показників підприємства є важливим елементом виявлення конкурентних переваг і недоліків, що особливо актуально в сучасних умовах трансформаційної економіки України.

Для комплексного аналізу фінансово-економічних показників ТзОВ «СИЛУР-ІФ» використано інформацію з фінансової звітності підприємства, зокрема баланс (форма №1) та звіт про фінансові результати (форма №2). Аналіз проведено за допомогою горизонтального (визначення динаміки показників у часі) та вертикального (визначення структури показників) методів, а також розрахунку відносних показників (коефіцієнтів).

Аналіз майнового стану підприємства. Почнемо аналіз із розгляду динаміки та структури активів ТзОВ «СИЛУР-ІФ», що дозволить оцінити наявні ресурси підприємства та ефективність їх використання (табл. 2.3).

Як свідчать дані таблиці 2.3, загальна вартість активів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» зросла протягом аналізованого періоду на 2806,0 тис. грн або 57,4%. Це вказує на розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його майнової бази. Особливо варто відзначити зростання оборотних активів на 1595,0 тис. грн (або на 113,7%), що свідчить про збільшення операційної активності підприємства.

Динаміка та структура активів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Необоротні активи	3485,0	71,3	4047,0	71,2	4696,0	61,0	1211,0	34,7
Оборотні активи, у т.ч.:	1403,0	28,7	1635,0	28,8	2998,0	39,0	1595,0	113,7
- запаси	100,0	2,0	922,0	16,2	1368,0	17,8	1268,0	1268,0
- дебіторська заборгованість	422,0	8,6	701,0	12,3	406,0	5,3	-16,0	-3,8
- грошові кошти та їх еквіваленти	881,0	18,0	12,0	0,2	1224,0	15,9	343,0	38,9
Загальна вартість активів	4889,0	100,0	5682,0	100,0	7695,0	100,0	2806,0	57,4

Значне зростання запасів (на 1268,0 тис. грн або в 13,7 разів) може свідчити про розширення виробництва, проте вимагає контролю за їх ефективним використанням, щоб запобігти надмірному відволіканню фінансових ресурсів. Позитивним моментом є зменшення дебіторської заборгованості на 16,0 тис. грн або 3,8%, що може свідчити про покращення роботи з клієнтами та вдосконалення кредитної політики підприємства.

Особливо слід відзначити істотне зростання грошових коштів на 343,0 тис. грн або 38,9%, що забезпечує підприємству високий рівень абсолютної ліквідності та можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Зменшення грошових коштів у 2023 році пов'язане з особливостями господарської діяльності в умовах початку повномасштабної війни, однак у 2024 році підприємство не лише відновило, але й суттєво збільшило обсяг доступних грошових ресурсів.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Одним із ключових показників оцінки ефективності господарської діяльності підприємства є аналіз його фінансових результатів. Розглянемо динаміку основних показників фінансових результатів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 роки (табл. 2.4).

Динаміка фінансових результатів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Дохід від реалізації продукції	10551,0	22117,0	15793,0	5242,0	49,7
Собівартість реалізованої продукції	8200,0	16500,0	12000,0	3800,0	46,3
Валовий прибуток	2351,0	5617,0	3793,0	1442,0	61,3
Чистий прибуток	620,0	1450,0	950,0	330,0	53,2
Рентабельність діяльності, %	5,9	6,6	6,0	0,1	-
Рентабельність продукції, %	28,7	34,0	31,6	2,9	-

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» мають позитивну динаміку, незважаючи на складні економічні умови останніх років. Дохід від реалізації продукції зріс на 5242,0 тис. грн або 49,7% за період 2021-2024 рр., що свідчить про активний розвиток підприємства та розширення його ринкових позицій.

Особливо варто відзначити динаміку 2023 року, коли дохід від реалізації продукції досяг максимального значення у 22117,0 тис. грн, що у 2,1 рази перевищує показник 2021 року. Незважаючи на спад до 15793,0 тис. грн у 2024 році, зумовлений наслідками повномасштабного вторгнення РФ та відповідними економічними труднощами (руйнування логістичних ланцюгів, евакуація частини обладнання, скорочення попиту на внутрішньому ринку), підприємство зберегло позитивну динаміку порівняно з 2021 роком.

Варто зауважити, що собівартість реалізованої продукції зростала дещо повільніше (на 46,3%), ніж дохід від реалізації (на 49,7%), що свідчить про підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат. Це позитивно вплинуло на динаміку валового прибутку, який збільшився на 1442,0 тис. грн або 61,3% за аналізований період.

Чистий прибуток ТзОВ «СИЛУР-ІФ» зріс на 330,0 тис. грн або 53,2%, що є важливим показником ефективності господарської діяльності. Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку: рентабельність

діяльності зросла з 5,9% до 6,0%, а рентабельність продукції – з 28,7% до 31,6%. Найвищі показники рентабельності спостерігалися у 2023 році, що пов'язано зі значним зростанням обсягів реалізації при відносно менших темпах зростання витрат.

Для більш детального аналізу ефективності використання ресурсів підприємства розглянемо основні показники ділової активності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт оборотності активів	2,16	3,89	2,05	-0,11
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,52	13,53	5,27	-2,25
Коефіцієнт оборотності запасів	105,51	23,99	11,55	-93,96
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	25,00	31,55	38,90	13,90
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	14,4	11,4	9,3	-5,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,94	29,26	18,58	-3,36
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	16,4	12,3	19,4	3,0
Операційний цикл, днів	17,9	26,6	40,9	23,0
Фінансовий цикл, днів	1,5	14,3	21,5	20,0

Аналіз показників ділової активності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про певну неоднозначність динаміки. З одного боку, спостерігається зниження коефіцієнтів оборотності активів (з 2,16 до 2,05) та оборотних активів (з 7,52 до 5,27), що може вказувати на зниження ефективності їх використання. Особливо різке зниження спостерігається у коефіцієнті оборотності запасів (з 105,51 до 11,55), що зумовлено значним збільшенням запасів при меншому зростанні виручки.

З іншого боку, позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (з 25,00 до 38,90) та скорочення періоду її обороту (з 14,4 до 9,3 днів), що свідчить про покращення роботи з клієнтами та ефективну політику управління дебіторською заборгованістю. Водночас

спостерігається зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (з 21,94 до 18,58) та збільшення періоду її обороту (з 16,4 до 19,4 днів), що може вказувати на уповільнення розрахунків з постачальниками.

Збільшення операційного (з 17,9 до 40,9 днів) та фінансового (з 1,5 до 21,5 днів) циклів є тривожною тенденцією, оскільки це призводить до збільшення потреби у фінансуванні діяльності підприємства. Проте варто зазначити, що такі зміни можуть бути пов'язані зі стратегічним накопиченням запасів в умовах невизначеності постачань, що є виправданим за складних економічних умов.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Важливим аспектом оцінки фінансово-економічного стану підприємства є аналіз його ліквідності та платоспроможності, що характеризує здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Розглянемо показники ліквідності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1,5-2,0	2,92	2,16	3,53	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7-0,8	0,93	0,94	1,62	0,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,02	0,01	1,14	1,12
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	922,0	878,0	2148,0	1226,0

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності перевищує нормативне значення протягом усього аналізованого періоду, демонструючи зростання з 2,92 у 2021 році до 3,53 у 2024 році. Це вказує на те, що підприємство має значний запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, що забезпечує фінансову стабільність у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує нормативне значення та має тенденцію до зростання (з 0,93 до 1,62), що свідчить про можливість підприємства швидко погасити поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів. Особливо варто відзначити значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності (з 0,02 до 1,14), що свідчить про здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів.

Чистий оборотний капітал ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» збільшився з 922,0 тис. грн у 2021 році до 2148,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зростання ресурсів підприємства для фінансування поточної діяльності та забезпечення фінансової стійкості. Таке значне зростання чистого оборотного капіталу (на 1226,0 тис. грн або 133,0%) вказує на ефективну політику управління активами та зобов'язаннями.

Аналіз фінансової стійкості підприємства. Для оцінки довгострокової стабільності підприємства та його залежності від зовнішніх джерел фінансування проведемо аналіз показників фінансової стійкості ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,90	0,87	0,89	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,11	1,15	1,12	0,01
Коефіцієнт фінансування	>1,0	9,16	6,51	8,05	-1,11
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,66	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,3-0,5	0,21	0,18	0,31	0,10
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,7-0,8	0,90	0,87	0,89	-0,01

Аналіз показників фінансової стійкості ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт автономії становить 0,89 у 2024 році, що значно перевищує нормативне значення та вказує на те, що 89% активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу.

Незначне зниження коефіцієнта автономії порівняно з 2021 роком (0,90) є несуттєвим і не впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності (1,12) також відповідає нормативному значенню, що свідчить про низький рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Високе значення коефіцієнта фінансування (8,05) вказує на те, що на кожен гривню залучених коштів припадає 8,05 грн власного капіталу, що підтверджує фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (0,72) значно перевищує нормативне значення та демонструє позитивну динаміку, що свідчить про достатність власного капіталу для фінансування оборотних активів. Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу (з 0,21 до 0,31), що вказує на збільшення частки власного капіталу, яка перебуває в мобільній формі.

Загалом, високі показники фінансової стійкості ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» свідчать про значний потенціал для розвитку та розширення діяльності, а також про можливість залучення додаткових зовнішніх джерел фінансування без загрози фінансовій стабільності підприємства.

Інтегральна оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» доцільно провести інтегральну оцінку на основі методу функції Харрінгтона, що дозволяє агрегувати різні показники в єдиний інтегральний індекс.

Таблиця 2.8

**Інтегральна оцінка ефективності управління
ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 рр.**

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021
Інтегральний показник ефективності управління виробничою діяльністю	6,50	5,67	7,42	0,92
Інтегральний показник ефективності управління комерційною діяльністю	18,64	13,31	14,81	-3,83
Інтегральний показник ефективності управління фінансовою діяльністю	4,65	3,31	5,19	0,54
Загальний інтегральний показник	9,75	7,80	9,60	-0,15

Аналіз інтегральних показників ефективності управління ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про достатньо високий рівень ефективності. Інтегральний показник ефективності управління виробничою діяльністю зріс з 6,50 до 7,42, що вказує на покращення виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання продуктивності праці.

Інтегральний показник ефективності управління комерційною діяльністю, незважаючи на зниження з 18,64 до 14,81, залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективну політику продажів, управління запасами та взаємодію з клієнтами. Зниження показника у 2023-2024 роках може бути пов'язане зі складними економічними умовами, викликаними воєнними діями та порушенням логістичних ланцюгів.

Інтегральний показник ефективності управління фінансовою діяльністю зріс з 4,65 до 5,19, що вказує на покращення управління фінансовими ресурсами, оптимізацію структури капіталу та підвищення рентабельності діяльності. Особливо варто відзначити позитивну динаміку після спаду у 2023 році.

Загальний інтегральний показник ефективності управління ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» незначно знизився з 9,75 до 9,60, але залишається в зоні «високого рівня ефективності» (згідно зі шкалою оцінки, значення в діапазоні 8,0-10,0 відповідає високому рівню ефективності). Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов та підтримувати високий рівень ефективності діяльності.

Підсумовуючи результати аналізу фінансово-економічних показників ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» за 2021-2024 роки, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство демонструє стабільне зростання масштабів діяльності, про що свідчить збільшення загальної вартості активів на 57,4%, доходу від реалізації продукції на 49,7% та чистого прибутку на 53,2%.
2. Структура активів підприємства характеризується зростанням частки оборотних активів (з 28,7% до 39,0%), що свідчить про підвищення мобільності майна та адаптивності до змін ринкової кон'юнктури.
3. Підприємство має високий рівень ліквідності та платоспроможності, про що свідчать значення коефіцієнтів загальної ліквідності (3,53), швидкої

ліквідності (1,62) та абсолютної ліквідності (1,14), які значно перевищують нормативні значення.

4. Фінансова стійкість підприємства знаходиться на високому рівні, про що свідчать показники автономії (0,89), фінансування (8,05) та забезпеченості власними оборотними засобами (0,72), що створює потенціал для подальшого розвитку та залучення додаткових ресурсів.
5. Показники ділової активності мають неоднозначну динаміку: з одного боку, спостерігається зниження ефективності використання активів та запасів, з іншого – покращення управління дебіторською заборгованістю. Збільшення операційного та фінансового циклів є викликом для підприємства та потребує оптимізації управління запасами та розрахунками.
6. Інтегральна оцінка ефективності управління свідчить про високий рівень ефективності діяльності підприємства, незважаючи на складні економічні умови останніх років.

2.3. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку деревообробної продукції.

Ефективне функціонування та стратегічний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку неможливі без ґрунтовного аналізу його конкурентних позицій. Особливо актуальним це є для підприємств деревообробної галузі, яка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами попиту та пропозиції, а також суттєвим впливом екологічних, політичних та соціально-економічних чинників. Для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» як представника деревообробної промисловості, яке функціонує в західному регіоні України, дослідження конкурентних позицій є визначальним для формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

У цьому підрозділі здійснено багатоаспектний аналіз конкурентних позицій ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» на ринку деревообробної продукції, який враховує особливості галузі, регіональну специфіку, рівень конкуренції, ринкові тенденції

та безпосередньо конкурентні переваги досліджуваного підприємства. Такий комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне розуміння поточної ринкової позиції підприємства та виявити потенційні напрями її зміцнення.

Аналіз стану ринку деревообробної продукції та конкурентного середовища. Деревообробна галузь України протягом останніх років переживає період трансформацій, пов'язаних зі зміною законодавчого регулювання (мораторій на експорт необробленої деревини, зміни в системі реалізації деревини), екологічними обмеженнями, впливом пандемії COVID-19 та, безумовно, наслідками військової агресії РФ. Західний регіон України, де розташоване ТзОВ «СИЛУР-ІФ», традиційно є центром деревообробної промисловості країни завдяки наявності значних лісових ресурсів, історичним традиціям деревообробки та розвиненій інфраструктурі.

Аналіз ринку деревообробної продукції Івано-Франківської області демонструє помірне зростання обсягів виробництва та реалізації, незважаючи на складні економічні умови. За даними Головного управління статистики в Івано-Франківській області, індекс промислової продукції у деревообробній галузі регіону у 2024 році склав 102,7% порівняно з 2023 роком, що свідчить про відносну стійкість галузі та її відновлення після спаду, спричиненого початком повномасштабного вторгнення.

Конкурентне середовище на ринку деревообробної продукції Івано-Франківської області характеризується наявністю різних за розмірами та спеціалізацією підприємств — від великих вертикально інтегрованих компаній до малих та середніх підприємств, які зазвичай працюють у вузьких сегментах ринку. ТзОВ «СИЛУР-ІФ» належить до категорії середніх підприємств і конкурує як з місцевими, так і з національними та іноземними виробниками.

Для визначення конкурентних позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ» проведено порівняльний аналіз з основними конкурентами регіону за ключовими показниками діяльності (табл. 2.9).

**Порівняльний аналіз ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» та основних конкурентів
у 2024 році**

Показники	ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»	ТЗОВ «КАРПАТИ- ЛІС»
Дохід від реалізації, млн грн	15,79	23,45
Ринкова частка в регіоні, %	8,2	12,1
Асортимент продукції (кількість позицій)	35	42
Сертифікація за міжнародними стандартами (частка продукції), %	30	75
Експортна діяльність (частка в загальному обсязі реалізації), %	22	38
Виробнича потужність, тис. м³/рік	12,5	17,8
Рентабельність діяльності, %	6,0	4,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	43	67

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» займає середні позиції серед основних конкурентів у регіоні. За обсягом реалізації підприємство посідає третє місце, поступаючись ТЗОВ «КАРПАТИ - ЛІС». Ринкова частка підприємства становить 8,2%, що є достатньо вагомим показником у регіональному масштабі.

Важливо відзначити, що ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» має найвищий показник рентабельності діяльності серед аналізованих конкурентів (6,0%), що свідчить про ефективну організацію виробничих та бізнес-процесів, оптимальну структуру витрат та вдале позиціонування продукції на ринку. Водночас підприємство має відносно нижчі показники сертифікації продукції за міжнародними стандартами (30%), що обмежує можливості експорту та зменшує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Аналіз конкурентних переваг та недоліків ТЗОВ «СИЛУР-ІФ». Конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують його конкурентні переваги та недоліки. На основі проведеного аналізу діяльності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» та його конкурентного середовища визначено основні конкурентні переваги та недоліки підприємства (табл. 2.10).

Конкурентні переваги та недоліки ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Конкурентні переваги	Конкурентні недоліки
Висока якість продукції, що відповідає українським стандартам	Недостатній рівень сертифікації продукції за міжнародними стандартами FSC/PEFC
Сучасне технологічне обладнання, яке забезпечує ефективне виробництво	Обмежені виробничі потужності порівняно з лідерами ринку
Висока рентабельність діяльності та фінансова стійкість	Висока залежність від постачальників сировини та волатильності цін на деревину
Гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб клієнтів	Недостатній рівень маркетингової активності та просування продукції
Позитивна ділова репутація на регіональному ринку	Низький рівень цифровізації бізнес-процесів
Наявність власних торгових представництв у регіоні	Обмежена географія збуту на внутрішньому ринку
Ефективна логістика та оперативність виконання замовлень	Недостатньо розвинені канали експорту продукції
Стабільний колектив з високим рівнем кваліфікації	Неповна утилізація відходів виробництва

Аналіз конкурентних переваг та недоліків ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про наявність як сильних сторін, які забезпечують поточну ринкову позицію підприємства, так і слабких місць, що стримують його розвиток та зміцнення конкурентних позицій. Ключовими перевагами підприємства є висока якість продукції, сучасне технологічне обладнання та фінансова стійкість, які в сукупності формують міцну основу для конкурентоспроможності. Важливою перевагою є також гнучкість у задоволенні індивідуальних потреб клієнтів, що дозволяє підприємству зберігати лояльність споживачів та формувати позитивну ділову репутацію.

Водночас, серед основних недоліків варто відзначити недостатній рівень сертифікації продукції за міжнародними стандартами, що обмежує експортні можливості, та високу залежність від постачальників сировини, що підвищує вразливість підприємства до коливань цін на деревину. Крім того, обмежені виробничі потужності порівняно з лідерами ринку та недостатній рівень

маркетингової активності стримують зростання ринкової частки ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

SWOT-аналіз ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Для комплексної оцінки конкурентних позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ» та визначення перспектив їх зміцнення проведено SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока якість продукції	1. Недостатній рівень міжнародної сертифікації
2. Сучасне технологічне обладнання	2. Висока залежність від постачальників сировини
3. Фінансова стійкість та висока рентабельність	3. Обмежені виробничі потужності
4. Гнучкість у задоволенні потреб клієнтів	4. Недостатня маркетингова активність
5. Позитивна ділова репутація	5. Низький рівень цифровізації бізнес-процесів
6. Стабільний кваліфікований персонал	6. Неповна утилізація відходів виробництва
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію	1. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку
2. Розширення експортних ринків у Європі	2. Зростання цін на сировину
3. Впровадження інноваційних технологій	3. Нестабільність законодавчого регулювання
4. Державна підтримка експортерів	4. Економічна нестабільність в країні
5. Можливості кооперації з іншими підприємствами	5. Екологічні обмеження на вирубку лісів
6. Розвиток електронної комерції	6. Дефіцит кваліфікованих кадрів у галузі

SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові стратегічні напрями зміцнення конкурентних позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ» шляхом використання сильних сторін для реалізації можливостей та мінімізації впливу загроз, а також подолання слабких сторін з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Зокрема, важливими стратегічними напрямами є:

1. Підвищення рівня міжнародної сертифікації продукції для розширення експортних можливостей та задоволення зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію.
2. Розширення виробничих потужностей та асортименту продукції з високою доданою вартістю, що дозволить збільшити ринкову частку та підвищити конкурентоспроможність.
3. Впровадження інноваційних технологій та цифровізація бізнес-процесів для підвищення ефективності діяльності та зниження витрат.
4. Розвиток маркетингової діяльності та вихід на нові ринки збуту, зокрема через електронну комерцію.
5. Оптимізація системи постачання сировини, включаючи диверсифікацію постачальників та розвиток власної сировинної бази.
6. Впровадження технологій повної утилізації відходів виробництва та розвиток напрямку виробництва біопалива.

Оцінка конкурентоспроможності продукції ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Конкурентоспроможність підприємства на ринку значною мірою визначається конкурентоспроможністю його продукції. Для оцінки конкурентоспроможності основних видів продукції ТзОВ «СИЛУР-ІФ» проведено порівняльний аналіз за ключовими параметрами з продукцією основного конкурента - ТзОВ «КАРПАТИ - ЛІС» (табл. 2.12).

Оцінка конкурентоспроможності продукції ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про її достатньо високий рівень, який знаходиться на рівні або дещо поступається продукції основного конкурента — ТзОВ «КАРПАТИ - ЛІС». Найвищий рівень конкурентоспроможності має основний вид продукції — пиломатеріали, інтегральний показник яких становить 8,00, що лише незначно поступається аналогічній продукції конкурента (8,10).

Оцінка конкурентоспроможності основних видів продукції

ТЗОВ «СИЛУР-ІФ».

Параметри конкурентоспроможності	Вага параметра	Пиломатеріали		Матеріали круглі		Облицювальна дощечка	
		ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»	ТЗОВ «КАРПАТИ - ЛІС»	ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»	ТЗОВ «КАРПАТИ - ЛІС»	ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»	ТЗОВ «КАРПАТИ - ЛІС»
Якість продукції	0,30	9	9	8	9	9	8
Ціна	0,25	8	7	8	7	7	6
Асортимент	0,15	7	9	6	8	8	9
Сертифікація	0,10	6	9	6	9	6	9
Доступність	0,10	8	7	8	7	7	7
Умови постачання	0,10	9	8	9	8	9	8
Інтегральний показник	1,00	8,00	8,10	7,55	7,95	7,80	7,65

Продукція ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» має переваги за такими параметрами, як ціна, доступність та умови постачання, що зумовлено ефективною організацією виробництва, логістики та збуту. Водночас, за параметрами асортименту та особливо сертифікації продукція підприємства поступається конкурентам, що вимагає відповідних заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Варто відзначити, що облицювальна дощечка ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» має вищий інтегральний показник конкурентоспроможності (7,80) порівняно з продукцією ТЗОВ «КАРПАТИ - ЛІС» (7,65), що свідчить про наявність конкурентних переваг у цьому сегменті. Це створює перспективи для розширення виробництва та збуту цього виду продукції.

Аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність ТЗОВ «СИЛУР-ІФ». Конкурентоспроможність підприємства деревообробної галузі формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» ключовими факторами впливу на конкурентоспроможність є:

Внутрішні фактори: якість та асортимент продукції; технологічний рівень виробництва; ефективність організації бізнес-процесів; кваліфікація персоналу; фінансова стійкість підприємства; маркетингова та збутова діяльність; управління якістю та сертифікація продукції; інноваційна активність.

Зовнішні фактори: рівень конкуренції на ринку; доступність та якість сировинної бази; державне регулювання галузі; кон'юнктура ринку та попит на продукцію; екологічні вимоги та обмеження; міжнародні торговельні відносини та можливості експорту; економічна та політична ситуація в країні; науково-технічний прогрес у галузі.

Комплексний аналіз цих факторів свідчить, що конкурентоспроможність ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» найбільше залежить від якості продукції, технологічного рівня виробництва, фінансової стійкості та ефективності бізнес-процесів, які формують основні конкурентні переваги підприємства. Водночас, на конкурентоспроможність негативно впливають такі фактори, як обмеженість сировинної бази, недостатній рівень маркетингової активності та сертифікації продукції, а також загальна економічна нестабільність в країні.

Висновки до розділу 2.

Загалом, фінансово-економічний стан ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» можна оцінити як стабільний та перспективний. Підприємство має міцну фінансову базу, достатні ресурси для розвитку та потенціал для підвищення конкурентоспроможності на ринку деревообробної продукції. Водночас, існують певні резерви для покращення ефективності діяльності, зокрема в частині управління запасами та оптимізації операційного циклу, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Проведений аналіз конкурентних позицій ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» на ринку деревообробної продукції дозволяє зробити наступні висновки:

1. Підприємство займає стійкі позиції на регіональному ринку з часткою 8,2%, що є середнім показником серед основних конкурентів. Воно характеризується високою якістю продукції, фінансовою стійкістю та

ефективністю діяльності, про що свідчить найвищий серед конкурентів показник рентабельності (6,0%).

2. Основними конкурентними перевагами ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» є висока якість продукції, сучасне технологічне обладнання, фінансова стійкість, гнучкість у задоволенні потреб клієнтів та позитивна ділова репутація. Ці переваги формують основу для зміцнення ринкових позицій підприємства.
3. Ключовими недоліками, що обмежують конкурентоспроможність підприємства, є недостатній рівень міжнародної сертифікації продукції, висока залежність від постачальників сировини, обмежені виробничі потужності та недостатня маркетингова активність. Усунення цих недоліків є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності.
4. SWOT-аналіз виявив значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» шляхом реалізації можливостей зовнішнього середовища з використанням сильних сторін підприємства, зокрема розширення експортних ринків, впровадження інноваційних технологій та розвитку електронної комерції.
5. Аналіз конкурентоспроможності продукції свідчить про її достатньо високий рівень, зокрема за такими параметрами, як ціна, доступність та умови постачання. Особливо перспективним видом продукції є облицювальна дощечка, яка має вищий інтегральний показник конкурентоспроможності порівняно з основним конкурентом.

Загалом, ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» має стійкі конкурентні позиції на ринку деревообробної продукції та значний потенціал для їх зміцнення. Для реалізації цього потенціалу необхідна комплексна стратегія управління конкурентоспроможністю, спрямована на подолання виявлених недоліків та ефективне використання конкурентних переваг з урахуванням тенденцій розвитку ринку та галузі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЗОВ "СИЛУР-ІФ".

3.1. Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та мінливого ринкового середовища вимагає формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю, яка базується на системному підході та враховує специфіку галузі, регіональні особливості, ресурсний потенціал та ринкові тенденції. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» повинні ґрунтуватися на результатах проведеного у попередніх розділах аналізу, враховувати виявлені конкурентні переваги та недоліки, а також відповідати сучасним вимогам і тенденціям розвитку деревообробної галузі. Впровадження комплексної стратегії управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству не лише зміцнити поточні ринкові позиції, але й забезпечити довгострокові конкурентні переваги та сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Розробка стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» передбачає формування цілісної концепції, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямована на досягнення стратегічних цілей. Виходячи з проведеного аналізу фінансово-економічних показників та конкурентних позицій підприємства, запропоновано концептуальну модель стратегії підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», яка включає такі ключові компоненти: стратегічне бачення та місію, стратегічні цілі, стратегічні напрями, конкретні заходи та очікувані результати.

Центральним елементом запропонованої концептуальної моделі є стратегічне бачення та місія підприємства. Стратегічне бачення ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» можна сформулювати як прагнення стати лідером у виробництві високоякісної, екологічно чистої деревообробної продукції у західному регіоні України з подальшим розширенням присутності на національному та міжнародному ринках. Місія підприємства полягає у забезпеченні споживачів якісною, сертифікованою деревообробною продукцією, яка відповідає

найвищим стандартам якості та екологічної безпеки, задовольняє потреби та очікування клієнтів, сприяє сталому розвитку галузі та регіону.

Відповідно до стратегічного бачення та місії, визначено стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ»:

1. Збільшення ринкової частки на регіональному ринку до 12% до 2026 року.
2. Підвищення рентабельності діяльності до 8% до 2026 року.
3. Збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації до 35% до 2026 року.
4. Забезпечення міжнародної сертифікації 80% продукції до 2026 року.
5. Впровадження комплексної системи управління якістю та екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів.
6. Розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю та збільшення її частки в загальному обсязі реалізації до 45% до 2026 року.

Для досягнення визначених стратегічних цілей розроблено шість ключових стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ», які відображено у табл. 3.1.

Аналіз конкурентного середовища та ринкових тенденцій свідчить про зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю та екологічною сертифікацією, особливо на європейських ринках. Водночас, ТзОВ «СИЛУР-ІФ» має недостатній рівень міжнародної сертифікації продукції (лише 30% порівняно з 65-75% у основних конкурентів) та обмежений асортимент. Стратегія продуктових інновацій та диверсифікації спрямована на подолання цих недоліків та формування конкурентних переваг через розширення асортименту та підвищення якості продукції.

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ».

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності

ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»

Стратегічний напрям	Основна мета	Ключові заходи
1. Стратегія продуктових інновацій та диверсифікації	Розширення асортименту та підвищення якості продукції з акцентом на високу додану вартість	- розробка нових видів продукції; - освоєння виробництва нішевих продуктів; - впровадження системи контролю якості; - сертифікація продукції за міжнародними стандартами.
2. Стратегія технологічної модернізації та інноваційного розвитку	Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції	- модернізація виробничого обладнання; - автоматизація виробничих процесів; - впровадження технологій глибокої переробки деревини; - розвиток системи енергоефективності.
3. Стратегія розвитку маркетингу та збуту	Розширення ринків збуту та формування стійких конкурентних переваг у сприйнятті споживачів	- реорганізація маркетингової служби; - ребрендинг та розвиток корпоративного стилю; - вдосконалення системи просування продукції; - розвиток експортних каналів збуту.
4. Стратегія оптимізації бізнес-процесів та логістики	Підвищення ефективності операційної діяльності та оптимізація витрат	- реінжиніринг бізнес-процесів; - впровадження системи управління ланцюгами поставок; - оптимізація логістичних маршрутів; - диверсифікація постачальників сировини.
5. Стратегія розвитку організаційного потенціалу	Розвиток людського капіталу та вдосконалення організаційної структури	- вдосконалення системи мотивації персоналу; - підвищення кваліфікації працівників; - оптимізація організаційної структури; - впровадження сучасних методів управління.
6. Стратегія екологічної відповідальності та сталого розвитку	Забезпечення відповідності діяльності підприємства принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності	- впровадження системи екологічного менеджменту; - розвиток безвідходного виробництва; - використання відновлюваних джерел енергії; - участь у програмах сталого лісокористування

Ключовими напрямками розвитку продуктового портфеля ТзОВ «СИЛУР-ІФ» є:

1. Розширення асортименту традиційної продукції (пиломатеріали, матеріали круглі, облицювальна дощечка) з урахуванням сучасних трендів і вимог споживачів.

2. Розвиток виробництва продукції з високою доданою вартістю, зокрема:

- клеєні дерев'яні конструкції для будівництва (балки, перекриття, кроквяні системи);
- дерев'яні панелі для оздоблення інтер'єрів (стінові, стельові панелі різних порід деревини та дизайну);
- елементи дерев'яних сходів та інших конструктивних елементів;
- декоративні елементи з деревини для ландшафтного дизайну.

3. Освоєння виробництва нішевих продуктів для специфічних ринкових сегментів:

- елементи дерев'яних меблів преміум-класу;
- спеціалізовані дерев'яні вироби для ресторанного та готельного бізнесу;
- ексклюзивні декоративні вироби з цінних порід деревини.

Особливу увагу слід приділити міжнародній сертифікації продукції, зокрема отриманню сертифікатів FSC (Forest Stewardship Council) та PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), які є необхідною умовою для виходу на європейські ринки та роботи з великими міжнародними компаніями. Для цього пропонується розробити поетапний план сертифікації продукції, починаючи з найбільш перспективних для експорту категорій.

Впровадження стратегії продуктових інновацій та диверсифікації дозволить ТзОВ «СИЛУР-ІФ» не лише розширити асортимент та покращити якість продукції, але й збільшити частку продукції з високою доданою вартістю, що сприятиме підвищенню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія технологічної модернізації та інноваційного розвитку. Аналіз діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» показав, що підприємство має сучасне обладнання, але все ж поступається лідерам ринку за виробничими

потужностями та рівнем автоматизації. Стратегія технологічної модернізації та інноваційного розвитку спрямована на подолання цих обмежень та створення сучасної виробничої бази, яка забезпечить високу якість продукції, ефективність виробництва та можливість розширення асортименту.

Для реалізації цієї стратегії пропонуються такі ключові заходи:

1. Модернізація виробничого обладнання:

- придбання високопродуктивних лісопильних комплексів з комп'ютерним управлінням;
- модернізація обладнання для сушіння деревини з впровадженням автоматичних систем контролю;
- придбання сучасного обладнання для виробництва продукції з високою доданою вартістю (клеєні конструкції, панелі тощо);
- впровадження обладнання для фінішної обробки деревини з високою точністю (ЧПУ-верстати).

2. Автоматизація виробничих процесів:

- впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES);
- автоматизація процесів сортування та контролю якості з використанням комп'ютерного зору та машинного навчання;
- впровадження автоматизованих систем складського обліку та логістики.

3. Розвиток технологій глибокої переробки деревини:

- впровадження технологій виробництва клеєних матеріалів з використанням екологічно чистих клеїв;
- освоєння технологій термообробки деревини для підвищення її експлуатаційних характеристик;
- впровадження технологій виробництва композитних матеріалів на основі деревини.

4. Розвиток системи енергоефективності:

- встановлення енергоефективного обладнання та систем освітлення;
- впровадження технологій утилізації відходів деревообробки для виробництва теплової енергії;

- використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі).

Реалізація стратегії технологічної модернізації та інноваційного розвитку дозволить ТзОВ «СИЛУР-ІФ» подолати обмеження виробничих потужностей, підвищити якість продукції, розширити асортимент та знизити собівартість виробництва. Крім того, впровадження сучасних технологій забезпечить відповідність продукції міжнародним стандартам якості та екологічної безпеки, що є важливою конкурентною перевагою на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Стратегія розвитку маркетингу та збуту. Аналіз конкурентного середовища виявив недостатній рівень маркетингової активності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» порівняно з основними конкурентами, а також обмежену географію збуту та недостатньо розвинені канали експорту. Стратегія розвитку маркетингу та збуту спрямована на подолання цих недоліків та формування стійких конкурентних переваг у сприйнятті споживачів.

Для реалізації цієї стратегії пропонуються такі ключові заходи:

1. Реорганізація маркетингової служби:

- створення повноцінного маркетингового відділу з чітким розподілом функцій та обов'язків;
- розробка маркетингової стратегії з визначенням цільових сегментів, позиціонування та комплексу маркетингу;
- впровадження системи моніторингу та аналізу ринку, конкурентів та споживачів.

2. Ребрендинг та розвиток корпоративного стилю:

- оновлення логотипу, фірмового стилю та корпоративної ідентичності;
- Розробка єдиного стандарту оформлення продукції, документації та рекламних матеріалів;
- Розвиток корпоративного сайту з функціоналом електронної комерції та клієнтського сервісу.

3. Вдосконалення системи просування продукції:

- розробка комплексної рекламної кампанії з використанням традиційних та цифрових каналів;

- участь у галузевих виставках та форумах, як національних, так і міжнародних;
- розвиток контент-маркетингу та SMM для формування позитивного іміджу та залучення нових клієнтів;
- впровадження програм лояльності для ключових клієнтів.

4. Розвиток експортних каналів збуту:

- проведення маркетингових досліджень перспективних зовнішніх ринків (країни ЄС, Близького Сходу);
- участь у міжнародних виставках та бізнес-місіях;
- співпраця з торговельними представництвами України за кордоном та галузевими асоціаціями;
- пошук партнерів та дистриб'юторів на цільових зовнішніх ринках.

Для моніторингу ефективності стратегії розвитку маркетингу та збуту пропонується розробити систему ключових показників ефективності (KPI), яка включатиме такі індикатори: динаміка обсягів продажів, частка ринку, рівень впізнаваності бренду, задоволеність клієнтів, кількість нових клієнтів, ефективність рекламних кампаній, рентабельність продажів тощо.

Стратегія оптимізації бізнес-процесів та логістики. Аналіз діяльності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» виявив певні недоліки в організації бізнес-процесів, зокрема високу залежність від постачальників сировини, обмежені логістичні можливості та недостатній рівень цифровізації. Стратегія оптимізації бізнес-процесів та логістики спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат та підвищення гнучкості підприємства.

Ключовими заходами в рамках цієї стратегії є:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів:

- аналіз та оптимізація ключових бізнес-процесів (закупівля, виробництво, збут, логістика);
- впровадження процесного підходу до управління з чітким визначенням відповідальності та показників ефективності;
- впровадження системи безперервного вдосконалення (Kaizen, Lean Management);

- розвиток корпоративної інформаційної системи з інтеграцією всіх бізнес-процесів.

2. Впровадження системи управління ланцюгами поставок:

- розробка та впровадження стратегії управління ланцюгами поставок;
- впровадження інформаційних систем для управління закупівлями та запасами;
- розвиток співпраці з ключовими постачальниками та клієнтами в рамках єдиного ланцюга створення вартості;
- впровадження систем прогнозування попиту та планування ресурсів.

3. Оптимізація логістичних маршрутів та транспортних витрат:

- аналіз та оптимізація транспортних маршрутів;
- розробка оптимальних схем доставки продукції клієнтам;
- впровадження систем GPS-моніторингу та маршрутизації;
- розвиток власного транспортного парку або оптимізація взаємодії з транспортними компаніями.

4. Диверсифікація постачальників сировини:

- пошук та оцінка нових постачальників сировини в Україні та за кордоном;
- розробка системи оцінки та рейтингування постачальників;
- впровадження довгострокових контрактів з ключовими постачальниками;
- розвиток власної сировинної бази через інвестиції у лісозаготівельні потужності або стратегічні партнерства.

Реалізація стратегії оптимізації бізнес-процесів та логістики дозволить ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» підвищити операційну ефективність, знизити витрати, зменшити залежність від постачальників сировини та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку організаційного потенціалу. Людський капітал є одним з ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, особливо в

умовах зростаючої ролі інновацій та підвищення складності виробничих процесів. Стратегія розвитку організаційного потенціалу ТзОВ «СИЛУР-ІФ» спрямована на розвиток людського капіталу, вдосконалення організаційної структури та впровадження сучасних методів управління.

Для реалізації цієї стратегії пропонуються такі ключові заходи:

1. Вдосконалення системи мотивації персоналу:

- розробка та впровадження системи мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI);
- розвиток системи нематеріальної мотивації (професійний розвиток, кар'єрне зростання, визнання досягнень);
- впровадження програм участі працівників у прибутку та власності підприємства;
- розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення.

2. Підвищення кваліфікації працівників:

- розробка та реалізація програм навчання та розвитку персоналу за ключовими напрямками (виробництво, маркетинг, логістика, якість);
- організація стажувань та обміну досвідом з провідними підприємствами галузі;
- співпраця з профільними навчальними закладами для підготовки фахівців відповідно до потреб підприємства;
- впровадження системи управління знаннями для збереження та поширення досвіду та кращих практик.

3. Оптимізація організаційної структури:

- аналіз та вдосконалення організаційної структури відповідно до стратегічних цілей та бізнес-процесів;
- впровадження проектного підходу до управління інноваційними ініціативами;
- розвиток горизонтальних зв'язків та крос-функціональної взаємодії;
- впровадження більш гнучких форм організації праці для підвищення адаптивності до змін ринкового середовища.

4. Впровадження сучасних методів управління:

- розвиток системи стратегічного управління та планування;
- впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів;
- розвиток системи управління ризиками;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для підтримки прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегії розвитку організаційного потенціалу дозволить ТзОВ «СИЛУР-ІФ» побудувати ефективну систему управління, розвинути людський капітал та створити організаційні передумови для реалізації інших стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія екологічної відповідальності та сталого розвитку. В умовах зростаючої уваги до проблем екології та сталого розвитку, екологічна відповідальність стає важливим фактором конкурентоспроможності підприємств деревообробної галузі. Стратегія екологічної відповідальності та сталого розвитку ТзОВ «СИЛУР-ІФ» спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що сприятиме формуванню позитивного іміджу та розширенню можливостей для виходу на міжнародні ринки.

Для реалізації цієї стратегії пропонуються такі ключові заходи:

1. Впровадження системи екологічного менеджменту:

- розробка та впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001;
- проведення екологічного аудиту та розробка програми екологічної оптимізації;
- моніторинг та зниження викидів та відходів виробництва;
- навчання персоналу принципам екологічної відповідальності.

2. Розвиток безвідходного виробництва:

- впровадження технологій повної утилізації відходів деревини (виробництво пелет, брикетів);

- розвиток виробництва побічної продукції з відходів деревини (декоративні елементи, сувеніри тощо);
- впровадження замкнутих циклів водоспоживання;
- зниження використання пакувальних матеріалів або перехід на екологічні альтернативи.

3. Використання відновлюваних джерел енергії:

- встановлення котельні на біопаливі для утилізації відходів деревини та виробництва теплової енергії;
- встановлення сонячних панелей для часткового забезпечення електроенергією;
- впровадження енергоефективних технологій та обладнання;
- розробка та реалізація програми енергозбереження.

4. Участь у програмах сталого лісокористування:

- співпраця з постачальниками, які практикують стале лісокористування;
- участь у програмах відновлення лісів та захисту біорізноманіття;
- підтримка екологічних ініціатив та організацій;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності та взаємодія з місцевими громадами.

Реалізація стратегії екологічної відповідальності та сталого розвитку дозволить ТзОВ «СИЛУР-ІФ» не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й сформувати позитивний імідж екологічно відповідального підприємства, що є важливою конкурентною перевагою на внутрішньому та міжнародному ринках.

Очікувані результати впровадження стратегічних напрямів. Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» дозволить досягти таких результатів:

1. Збільшення ринкової частки підприємства на регіональному ринку з 8,2% до 12% до 2026 року.
2. Підвищення рентабельності діяльності з 6,0% до 8,0% до 2026 року.

3. Збільшення частки експорту в загальному обсязі реалізації з 22% до 35% до 2026 року.
4. Розширення асортименту продукції та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю до 45%.
5. Підвищення рівня міжнародної сертифікації продукції до 80%.
6. Зниження собівартості продукції за рахунок оптимізації виробничих та логістичних процесів на 10-15%.
7. Підвищення рівня задоволеності клієнтів та зміцнення позитивного іміджу підприємства.
8. Зниження негативного впливу на навколишнє середовище та формування іміджу екологічно відповідального підприємства.

Очікувані фінансові результати впровадження стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані фінансові результати ТзОВ «СИЛУР-ІФ»
на 2025-2027 роки**

Показники	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	202/2024, %
Дохід від реалізації, тис. грн	15793,0	18950,0	22740,0	27290,0	172,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12000,0	14210,0	16770,0	19850,0	165,4
Валовий прибуток, тис. грн	3793,0	4740,0	5970,0	7440,0	196,2
Чистий прибуток, тис. грн	950,0	1230,0	1590,0	2180,0	229,5
Рентабельність діяльності, %	6,0	6,5	7,0	8,0	133,3
Частка експорту, %	22,0	25,0	30,0	35,0	159,1
Частка продукції з високою доданою вартістю, %	25,0	30,0	38,0	45,0	180,0

Таким чином, запропоновані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на формування стійких конкурентних

переваг, які забезпечать зміцнення ринкових позицій та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності дозволить не лише подолати виявлені недоліки, але й максимально використати наявний потенціал підприємства та можливості зовнішнього середовища.

3.2. Оптимізація операційних та логістичних процесів для зміцнення конкурентних переваг.

Ефективність операційних та логістичних процесів є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності сучасного деревообробного підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища, значних коливань цін на сировину та жорсткої конкуренції, оптимізація внутрішніх процесів стає не просто інструментом зниження витрат, але й стратегічним напрямом формування стійких конкурентних переваг. Для ТЗОВ «СИЛУР-ІФ», як було виявлено в процесі аналізу конкурентних позицій, саме недосконалість окремих операційних та логістичних процесів є одним із обмежувальних чинників подальшого розвитку. Зокрема, висока залежність від постачальників сировини, неповна утилізація відходів виробництва, обмежені виробничі потужності та недостатньо розвинені канали експорту створюють перешкоди для реалізації потенціалу підприємства та послаблюють його конкурентні позиції на ринку.

Проведений аналіз операційної діяльності ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» виявив, що незважаючи на відносно високу рентабельність (6,0% порівняно з 4,8% у ТЗОВ «Карпат-Ліс»), підприємство має значні резерви для оптимізації виробничих та логістичних процесів, використання яких дозволить суттєво зміцнити конкурентні позиції. Вдосконалення операційних та логістичних процесів повинно охоплювати весь ланцюг створення вартості – від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу, забезпечуючи максимальну ефективність кожного етапу та їх органічну інтеграцію в єдину систему.

Аналіз поточного стану операційних та логістичних процесів. Перш ніж розробляти заходи з оптимізації, необхідно провести детальний аналіз поточного стану операційних та логістичних процесів ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» для

виявлення проблемних зон та потенційних напрямів удосконалення. На основі інформації, отриманої в процесі дослідження підприємства, можна виділити такі ключові процеси та їх характеристики:

1. Закупівля та постачання сировини. ТзОВ «СИЛУР-ІФ» закуповує сировину (дереvinу) переважно у місцевих лісових господарств та обмеженого кола приватних постачальників. Процес закупівлі характеризується нерегулярністю поставок, значними коливаннями цін та недостатньою формалізацією процедур вибору постачальників та оцінки якості сировини.
2. Виробничий процес. Технологічний цикл підприємства включає розкрій деревини, сушіння та обробку. Виробництво здійснюється на двох лісопильних верстатах «WoodMizer LT20» з продуктивністю 3 м³/год, сушильних камерах «ТермоВуд» та фрезерних верстатах з ЧПУ. Незважаючи на наявність сучасного обладнання, виробничий процес не повністю автоматизований, що призводить до нерівномірного завантаження потужностей та відносно високого рівня відходів.
3. Логістика та складське господарство. Підприємство має власний склад для зберігання сировини та готової продукції, а також невеликий транспортний парк (2 вантажних автомобілі) для транспортування продукції споживачам у межах регіону. Для міжрегіональних та міжнародних перевезень залучаються сторонні транспортні компанії. Складське господарство характеризується недостатнім рівнем автоматизації та відсутністю сучасних систем управління запасами.
4. Збут та доставка готової продукції. Підприємство реалізує продукцію через власний відділ продажів, який обслуговує переважно регіональних клієнтів. Експортні операції здійснюються через посередників, що знижує маржинальність та обмежує контроль над каналами збуту.

Для більш детального аналізу ефективності операційних та логістичних процесів розглянемо ключові показники, які характеризують їх поточний стан (табл. 3.3).

Показники ефективності операційних та логістичних процесів

ТЗОВ «СИЛУР-ІФ»

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2021, %
Коефіцієнт оборотності запасів	105,51	23,99	11,55	-89,1
Тривалість операційного циклу, днів	17,9	26,6	40,9	+128,5
Коефіцієнт використання виробничої потужності, %	78,3	72,5	83,6	+5,3
Матеріаломісткість продукції	0,65	0,68	0,63	-3,1
Рівень відходів виробництва, %	18,4	17,9	16,8	-8,7
Своєчасність поставок сировини, %	72,5	68,3	74,6	+2,1
Своєчасність відвантаження готової продукції, %	89,7	85,2	91,3	+1,8
Частка транспортних витрат у собівартості, %	9,8	10,5	10,2	+4,1
Рівень запасів сировини, днів	12,5	18,3	22,7	+81,6
Рівень запасів готової продукції, днів	5,4	8,3	18,2	+237,0

Аналіз показників ефективності операційних та логістичних процесів ТЗОВ «СИЛУР-ІФ» виявив певні проблемні зони, які потребують оптимізації. Зокрема, спостерігається суттєве зниження коефіцієнта оборотності запасів (з 105,51 до 11,55) та збільшення тривалості операційного циклу (з 17,9 до 40,9 днів), що свідчить про уповільнення руху матеріальних потоків та зростання обсягів "заморожених" коштів в запасах. Також викликає занепокоєння значне зростання рівня запасів сировини (на 81,6%) та готової продукції (на 237,0%), що може свідчити про порушення балансу між попитом та пропозицією.

Водночас, варто відзначити позитивні тенденції у зниженні матеріаломісткості продукції (на 3,1%) та рівня відходів виробництва (на 8,7%), що свідчить про певні успіхи у підвищенні ефективності використання ресурсів. Також зросли показники своєчасності поставок сировини (на 2,1%) та

відвантаження готової продукції (на 1,8%), що вказує на покращення надійності логістичних процесів.

Ключові проблеми та напрями оптимізації операційних та логістичних процесів. На основі проведеного аналізу можна виділити такі ключові проблеми операційних та логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ»:

1. Нестабільність поставок сировини та висока залежність від обмеженого кола постачальників.
2. Недостатній рівень автоматизації виробничих процесів та нерівномірне завантаження виробничих потужностей.
3. Неефективне управління запасами сировини та готової продукції.
4. Недостатня інтеграція ланок логістичного ланцюга та відсутність єдиної інформаційної системи управління.
5. Високий рівень відходів виробництва та недостатньо ефективна система їх утилізації.
6. Обмежені транспортні можливості та неоптимальні маршрути доставки продукції.

Для вирішення виявлених проблем та підвищення ефективності операційних та логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» розроблено комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію ключових процесів та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Заходи з оптимізації процесів постачання та управління запасами. Ефективне управління постачанням сировини та запасами є критично важливим для забезпечення стабільної роботи деревообробного підприємства та зниження операційних витрат. Для оптимізації цих процесів у ТзОВ «СИЛУР-ІФ» пропонуються такі заходи:

1. Диверсифікація джерел постачання сировини.
2. Впровадження системи оцінки та сертифікації постачальників.
3. Оптимізація системи управління запасами.

Впровадження запропонованих заходів дозволить знизити рівень запасів сировини з 22,7 до 15,3 днів, скоротити витрати на закупівлю сировини на 8-10% та підвищити надійність поставок до 92-95%.

Оптимізація виробничих процесів. Підвищення ефективності виробничих процесів є одним із ключових напрямів зміцнення конкурентних позицій ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Для оптимізації виробництва пропонуються такі заходи:

1. Автоматизація та модернізація виробничого обладнання.
2. Впровадження принципів бережливого виробництва (Lean Production).
3. Створення комплексної системи переробки відходів деревини.
4. Впровадження системи планування виробничих ресурсів (ERP).

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити коефіцієнт використання виробничих потужностей з 83,6% до 92-95%, знизити рівень відходів виробництва з 16,8% до 5-7% (за рахунок їх ефективної утилізації), скоротити виробничий цикл на 20-25% та підвищити продуктивність праці на 15-18%.

Оптимізація логістичних процесів та системи дистрибуції. Ефективна логістика та дистрибуція є важливими факторами конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах розширення географії збуту та виходу на міжнародні ринки. Для оптимізації логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» пропонуються такі заходи:

1. Вдосконалення складського господарства.
2. Оптимізація транспортної логістики.
3. Розвиток мережі дистрибуції та системи управління взаємовідносинами з клієнтами.
4. Інтеграція логістичних процесів у єдину систему управління ланцюгами поставок (SCM).

Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити частку транспортних витрат у собівартості продукції з 10,2% до 7,5-8,0%, підвищити своєчасність відвантаження готової продукції з 91,3% до 98-99%, скоротити рівень запасів готової продукції з 18,2 до 8-10 днів та зменшити загальні логістичні витрати на 15-20%.

Очікувані результати оптимізації операційних та логістичних процесів. Впровадження запропонованих заходів з оптимізації операційних та

логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» дозволить досягти суттєвого покращення ключових показників ефективності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозовані результати оптимізації операційних та логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ»

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	Зміна 2027/2024, %
Коефіцієнт оборотності запасів	11,55	14,30	18,70	22,50	+94,8
Тривалість операційного циклу, днів	40,9	35,3	28,6	22,4	-45,2
Коефіцієнт використання виробничої потужності, %	83,6	87,5	91,0	94,5	+13,0
Матеріаломісткість продукції	0,63	0,61	0,58	0,56	-11,1
Рівень відходів виробництва, %	16,8	12,5	8,3	5,2	-69,0
Своєчасність поставок сировини, %	74,6	82,5	89,0	95,0	+27,3
Своєчасність відвантаження готової продукції, %	91,3	94,5	97,0	99,0	+8,4
Частка транспортних витрат у собівартості, %	10,2	9,3	8,4	7,5	-26,5
Рівень запасів сировини, днів	22,7	19,5	17,1	15,3	-32,6
Рівень запасів готової продукції, днів	18,2	14,8	11,5	8,3	-54,4

Частка сертифікованих постачальників, %	35,0	52,0	75,0	90,0	+157,1
Питомі логістичні витрати, грн/м³	850	790	730	680	-20,0
Продуктивність праці у виробництві, м³/особу	285	305	325	345	+21,1
Рентабельність операційної діяльності, %	6,0	6,7	7,5	8,3	+38,3

Як видно з табл. 3.4, оптимізація операційних та логістичних процесів дозволить досягти суттєвого покращення ключових показників ефективності діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ». Зокрема, очікується збільшення коефіцієнта оборотності запасів майже вдвічі (на 94,8%), скорочення тривалості операційного циклу на 45,2%, зниження рівня відходів виробництва на 69,0% та зменшення частки транспортних витрат у собівартості на 26,5%. Також прогнозується значне підвищення надійності поставок сировини (з 74,6% до 95,0%) та своєчасності відвантаження готової продукції (з 91,3% до 99,0%).

Особливо важливим результатом оптимізації є прогнозоване зростання рентабельності операційної діяльності з 6,0% до 8,3%, що свідчить про підвищення загальної ефективності бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Етапи впровадження заходів з оптимізації операційних та логістичних процесів. Для забезпечення ефективного впровадження запропонованих заходів з оптимізації операційних та логістичних процесів ТзОВ «СИЛУР-ІФ» розроблено поетапний план їх реалізації, який враховує наявні ресурси, пріоритетність завдань та взаємозалежність окремих елементів.

Етап 1 (III-IV квартал 2025 року): підготовка та планування.

Етап 2 (I-II квартал 2026 року): оптимізація процесів постачання та управління запасами.

Етап 3 (III-IV квартал 2026 року): модернізація виробничих процесів.

Етап 4 (I-II квартал 2027 року): розвиток логістики та дистрибуції.

Етап 5 (III-IV квартал 2027 року): інтеграція та вдосконалення.

Такий поетапний підхід до впровадження заходів з оптимізації операційних та логістичних процесів дозволить забезпечити їх ефективну реалізацію, мінімізувати ризики та досягти запланованих результатів.

Висновки до розділу 3

Розроблені стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ "СИЛУР-ІФ" формують комплексну систему заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Запропонована стратегія охоплює ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема продуктові інновації та диверсифікацію, технологічну модернізацію, розвиток маркетингу та збуту, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток організаційного потенціалу та екологічну відповідальність. Синергетичний ефект від впровадження цих стратегічних напрямів дозволить досягти поставлених цілей щодо збільшення ринкової частки до 12%, підвищення рентабельності діяльності до 8%, збільшення частки експорту до 35% та розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю до 45% у загальному обсязі реалізації.

Особливу увагу приділено оптимізації операційних та логістичних процесів як ключовому фактору зміцнення конкурентних переваг ТЗОВ "СИЛУР-ІФ". Запропоновані заходи з диверсифікації джерел постачання сировини, впровадження сучасних систем управління запасами, автоматизації та модернізації виробничого обладнання, розвитку безвідходного виробництва, вдосконалення складського господарства та транспортної логістики, а також розширення мережі дистрибуції дозволять суттєво покращити ключові показники ефективності. В результаті впровадження цих заходів очікується скорочення тривалості операційного циклу на 45,2%, зниження рівня відходів виробництва на 69,0%, зменшення частки транспортних витрат у собівартості на 26,5% та підвищення рентабельності операційної діяльності з 6,0% до 8,3%, що сприятиме загальному зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку деревообробної продукції.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТзОВ "СИЛУР-ІФ".

Деревообробна промисловість традиційно належить до галузей з підвищеним рівнем виробничого травматизму та професійної захворюваності, що зумовлено специфікою технологічних процесів, використанням потужного обладнання з рухомими та різучими елементами, значним шумовим та пиловим навантаженням. У зв'язку з цим, організація ефективної системи охорони праці на деревообробному підприємстві є не просто законодавчою вимогою, але й важливим чинником забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

Для ТзОВ "СИЛУР-ІФ", яке прагне до зміцнення своїх ринкових позицій та розширення експортних можливостей, створення безпечних умов праці для працівників є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку.

Система охорони праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" ґрунтується на комплексному підході до забезпечення безпеки виробництва та охорони здоров'я працівників і включає організаційні, технічні, санітарно-гігієнічні, соціально-економічні та лікувально-профілактичні заходи.

Підприємство у своїй діяльності керується Законом України "Про охорону праці", Кодексом законів про працю України, Законом України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування", галузевими нормативними актами та внутрішніми документами, які регламентують питання безпеки та гігієни праці в деревообробній промисловості. На підприємстві розроблено та впроваджено Положення про систему управління охороною праці, яке визначає загальні принципи, структуру та механізми функціонування системи, а також відповідальність керівників та працівників за її ефективність.

Організаційна структура управління охороною праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" є дворівневою. На першому рівні відповідальність за функціонування системи несе директор підприємства, який визначає політику у сфері охорони праці, затверджує відповідні положення та інструкції, забезпечує необхідні фінансові та матеріальні ресурси. На другому рівні безпосереднє керівництво та

координацію роботи з охорони праці здійснює інженер з охорони праці, який підпорядковується безпосередньо директору.

Крім того, на підприємстві функціонує комісія з питань охорони праці, до складу якої входять представники адміністрації та працівників. Комісія здійснює моніторинг стану охорони праці, розглядає відповідні питання та пропозиції, бере участь у розслідуванні нещасних випадків та розробці профілактичних заходів.

Основними напрямками діяльності системи охорони праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" є:

- організація навчання та перевірки знань працівників з питань охорони праці;
- проведення профілактичних заходів з метою попередження виробничого травматизму та професійних захворювань;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- контроль за дотриманням нормативних вимог з охорони праці;
- розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань та аварій;
- проведення атестації робочих місць за умовами праці;
- організація медичних оглядів працівників;
- розробка та впровадження заходів з поліпшення умов праці.

Особлива увага на підприємстві приділяється навчанню та інструктажу працівників з питань охорони праці. Всі працівники при прийнятті на роботу та періодично в процесі роботи проходять інструктажі з охорони праці.

На ТзОВ "СИЛУР-ІФ" проводяться такі види інструктажів: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Вступний інструктаж проводиться інженером з охорони праці для всіх працівників, які приймаються на роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади.

Первинний інструктаж проводиться безпосереднім керівником робіт на робочому місці до початку роботи. Повторний інструктаж проводиться на робочому місці з усіма працівниками не рідше одного разу на 3 місяці.

Позаплановий інструктаж проводиться при зміні технологічного процесу, модернізації обладнання, порушенні працівниками вимог з охорони праці та у випадку виникнення нещасних випадків. Цільовий інструктаж проводиться при виконанні разових робіт, які не пов'язані з безпосередніми обов'язками за фахом, ліквідації наслідків аварій, стихійного лиха тощо.

Враховуючи специфіку деревообробного виробництва, на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" впроваджено комплекс технічних та організаційних заходів для забезпечення безпеки при роботі з обладнанням. Усе деревообробне обладнання (лісопильні верстати, фрезерні верстати з ЧПУ, деревообробні станки) обладнано захисними кожухами, блокувальними пристроями, екранами, які запобігають контакту працівників з рухомими частинами. Робочі місця оснащені місцевою вентиляцією для видалення деревного пилу та стружки. Підприємство регулярно проводить технічне обслуговування та профілактичний ремонт обладнання, що дозволяє підтримувати його в безпечному стані.

Значна увага на підприємстві приділяється забезпеченню працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ). Залежно від виконуваних робіт та наявних шкідливих факторів, працівники забезпечуються спеціальним одягом та взуттям, захисними окулярами, респіраторами, навушниками, захисними рукавицями. Видача ЗІЗ здійснюється відповідно до Норм безплатної видачі спеціального одягу, спеціального взуття та інших засобів індивідуального захисту працівникам лісової, деревообробної та целюлозно-паперової промисловості. На підприємстві ведеться облік видачі ЗІЗ, контролюється їх використання працівниками та своєчасна заміна при зношенні чи пошкодженні.

Одним з найбільш небезпечних факторів на деревообробному підприємстві є пожежна небезпека, зумовлена наявністю значної кількості деревини, стружки, пилу, які є легкозаймистими матеріалами. На ТзОВ "СИЛУР-ІФ" впроваджено комплексну систему пожежної безпеки, яка включає технічні, організаційні та навчальні заходи. Виробничі приміщення обладнані системами пожежної сигналізації, первинними засобами пожежогасіння (вогнєгасниками, пожежними щитами, ящиками з піском), розроблено та розміщено на видних місцях плани евакуації. Регулярно проводяться навчання працівників правилам

пожежної безпеки та практичні тренування з евакуації. На території підприємства заборонено паління, окрім спеціально відведених та обладнаних місць, що також знижує ризик виникнення пожежі.

На підприємстві регулярно проводиться атестація робочих місць за умовами праці, метою якої є визначення шкідливих і небезпечних факторів виробничого середовища, оцінка їх впливу на здоров'я працівників та розробка заходів щодо поліпшення умов праці. За результатами атестації працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці, надаються відповідні пільги та компенсації (додаткові відпустки, доплати за шкідливі умови праці, право на пенсію за віком на пільгових умовах).

Аналіз стану охорони праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку основних показників. Зокрема, коефіцієнт частоти виробничого травматизму (кількість нещасних випадків на 1000 працюючих) знизився з 3,2 у 2021 році до 1,8 у 2023 році, що є нижчим за середньогалузевий показник (2,6). Кількість днів непрацездатності внаслідок травматизму на 1000 працюючих (коефіцієнт тяжкості) зменшилася з 43 до 24 днів. Це було досягнуто завдяки впровадженню комплексу профілактичних заходів, посиленню контролю за дотриманням вимог охорони праці, модернізації обладнання та покращенню навчання працівників.

Незважаючи на позитивні тенденції, на підприємстві існують певні проблеми у сфері охорони праці, які потребують вирішення. Зокрема, спостерігається високий рівень запиленості повітря у виробничих приміщеннях, особливо на ділянках шліфування, що створює ризик розвитку професійних захворювань органів дихання. Також існує потреба в модернізації системи вентиляції та аспірації для ефективного видалення пилу та відходів виробництва. Крім того, частина обладнання, особливо у цеху первинної обробки деревини, потребує оновлення або додаткового оснащення захисними пристроями.

Для вдосконалення системи охорони праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" пропонуються такі заходи:

1. Модернізація системи вентиляції та аспірації з встановленням сучасних пиловловлювачів для ефективного видалення деревного пилу.

2. Поетапна заміна застарілого обладнання на сучасне, яке відповідає вимогам безпеки та ергономіки.
3. Впровадження автоматизованої системи контролю параметрів виробничого середовища (температура, вологість, запиленість) для оперативного виявлення відхилень від норм.
4. Розширення програми навчання працівників з охорони праці з використанням сучасних інтерактивних методів.
5. Впровадження системи заохочення працівників за дотримання вимог охорони праці та відсутність порушень.
6. Розробка та впровадження комплексної програми профілактики професійних захворювань, включаючи оздоровчі заходи та медичну профілактику.
7. Посилення контролю за використанням працівниками засобів індивідуального захисту.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити рівень безпеки праці на підприємстві, але й матиме позитивний вплив на його економічні показники за рахунок зниження витрат, пов'язаних з виробничим травматизмом та професійними захворюваннями, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зміцнення іміджу підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Таким чином, система охорони праці на ТзОВ "СИЛУР-ІФ" є важливою складовою загальної системи управління підприємством та забезпечує створення безпечних і здорових умов праці для працівників. Постійне вдосконалення цієї системи, впровадження сучасних технологій та методів управління безпекою праці є необхідною умовою для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку деревообробної продукції.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства деревообробної галузі. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Теоретичний аналіз сутності та складових конкурентоспроможності підприємства дозволив визначити її як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства створювати та підтримувати конкурентні переваги за рахунок ефективного використання ресурсів, інноваційного розвитку, адаптації до мінливих ринкових умов та задоволення потреб споживачів. Виявлено, що конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх (якість продукції, технологічний рівень, фінансова стійкість, організаційна структура, людський капітал) та зовнішніх (економічна ситуація, конкуренція, державне регулювання, доступність ресурсів) факторів. Узагальнення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволило систематизувати методи її аналізу (матричні, параметричні, інтегральні, експертні та цифрові) та визначити їх переваги й обмеження при застосуванні в діяльності деревообробних підприємств.

Проведений комплексний аналіз діяльності ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства. Зокрема, впродовж 2021-2023 років спостерігається зростання загальної вартості активів на 57,4%, доходу від реалізації продукції на 49,7% та чистого прибутку на 53,2%. Підприємство демонструє високі показники ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності – 3,53, швидкої ліквідності – 1,62) та фінансової стійкості (коефіцієнт автономії – 0,89), що створює міцну фінансову основу для розвитку. Водночас, аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку виявив певні проблемні зони, зокрема: недостатній рівень міжнародної сертифікації продукції (30% порівняно з 65-75% у конкурентів), обмежені виробничі потужності, високу залежність від постачальників сировини, недостатню маркетингову активність та недостатньо розвинені канали експорту. Ринкова частка підприємства становить 8,2%, що відповідає третій позиції серед основних конкурентів у регіоні.

На основі результатів аналізу та з урахуванням виявлених проблем розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності ТзОВ «СИЛУР-ІФ», яка включає шість взаємопов'язаних стратегічних напрямів: продуктові інновації та диверсифікацію, технологічну модернізацію та інноваційний розвиток, розвиток маркетингу та збуту, оптимізацію бізнес-процесів та логістики, розвиток організаційного потенціалу, забезпечення екологічної відповідальності та сталого розвитку. Ключовими стратегічними цілями визначено: збільшення ринкової частки підприємства до 12%, підвищення рентабельності діяльності до 8%, збільшення частки експорту до 35% та розширення асортименту продукції з високою доданою вартістю до 45% до 2026 року.

Особливу увагу приділено оптимізації операційних та логістичних процесів як важливому фактору зміцнення конкурентних переваг підприємства. Запропоновані заходи включають: диверсифікацію джерел постачання сировини, впровадження сучасних систем управління запасами, автоматизацію та модернізацію виробничого обладнання, створення комплексної системи переробки відходів деревини, вдосконалення складського господарства та транспортної логістики, розвиток мережі дистрибуції та впровадження інтегрованої системи управління ланцюгами поставок. Розрахунки показують, що реалізація цих заходів дозволить скоротити тривалість операційного циклу на 45,2%, знизити рівень відходів виробництва на 69,0%, зменшити частку транспортних витрат у собівартості на 26,5% та підвищити рентабельність операційної діяльності з 6,0% до 8,3%.

Аналіз системи охорони праці на ТзОВ «СИЛУР-ІФ» свідчить про її відповідність нормативним вимогам та наявність позитивної динаміки ключових показників безпеки (коефіцієнт частоти виробничого травматизму знизився з 3,2 до 1,8 за аналізований період). Водночас, розроблено рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи охорони праці, зокрема: модернізація системи вентиляції та аспірації, поетапна заміна застарілого обладнання, впровадження автоматизованої системи контролю параметрів виробничого середовища, розширення програми навчання працівників та посилення контролю за використанням засобів індивідуального захисту.

Таким чином, запропонована стратегія управління конкурентоспроможністю ТзОВ «СИЛУР-ІФ» представляє собою комплексний підхід до зміцнення ринкових позицій підприємства, який охоплює всі ключові аспекти його діяльності та спрямований на формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Практична реалізація розроблених рекомендацій сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності конкретного підприємства, але й може бути використана як методична основа для формування стратегій розвитку інших підприємств деревообробної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 10 (88). С. 10–15.
2. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533>
3. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
4. Бурденюк Т. Г., Свірський В. С. Типологія конкурентних стратегій. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2012. Випуск 9 (33). Ч. 1. С. 134-142.
5. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2613-osnovn-upravlnsk-funkcyi.html>.
6. Волик, С. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. Економічний простір. 2023. №188. С. 73-78. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-12>
7. Волкова В.В. Особливості та проблеми системи управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. Економіка і організація управління. 2013. № 1 (15) – 2 (16). С. 125-132.
8. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
9. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

10. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

11. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

12. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. Київ : ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2016. № 2(32). С. 130–145.

13. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017 Випуск 17. С. 281-285. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf>

14. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Конкурентна стратегія підприємства: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. Ч. 1. 58 с.

15. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23-29.

16. Діденко Є.О., Ткаченко А.Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Технології та дизайн. К.: КНУТД, 2014. №4 (13). С. 43-52.

17. Дікань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підручник. Київ : Вид-во «Знання», 2004. 207 с.

18. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. Проблеми матеріальної культури. Економічні науки. С. 33-37.

19. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

20. Єлєць О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №1(1). С. 58-64.

21. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.

22. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. № 35. С. 97-103.

23. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: монографія: Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2011. 186 с.

24. Іщук С.О. Конкурентні переваги промислового сектора економіки України: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2018. 247 с.

25. Калетнік Г. М., Пришляк Н. В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Економіка АПК. 2010. Вип. 8. С. 52–55.

26. Карінцева О.І., Лютенко Д.А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. Механізм регулювання економіки. 2015, № 4 С. 150-160. 11. Кахович О.О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. Економічний простір. 2019. №141. С. 76-88.

27. Кошельок Г.В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.

28. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2020, №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

29. Манзій О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості: стратегія, технології та інноваційні інструменти. Бізнес-навігатор. 2014. № 2 (34). С. 187–192.

30. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

31. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

32. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2017. 219 с.

33. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. – № 8. С. 107 – 109.

34. Павлова А.В. Губарєв В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

35. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С.230-235.

36. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметнометодологічні аспекти розвитку. Економіка України: Наук. журн. Мін. економ. України. 2017. №8. С. 52-60.

37. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. 2020. № 1(21). С. 63–71.

38. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та

інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

39. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.

40. Салип Ю.О. Дослідження концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка харчової промисловості. 2012. № 3. С. 39-43.

41. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.

42. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268. 8. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76–80.

43. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.

44. Тарнавська Н.М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. Економіст. 2010. № 9. С. 30-40.

45. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37.

46. Урсакий Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Кіровоград. 2013. №5. С. 183-189.

47. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Вісник ЖНАЕУ. 2015. № 1. С. 130-137.

48. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2008. № 624. С. 100–109.

49. Фещур Р.В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 624. С. 100–109.

50. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 98–102.

51. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.

52. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка харчової промисловості. № 4. 2012. С. 60-63.

53. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. с.19-29.

54. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf

55. Шкварчук Л.О., Бирка І.І. Оцінювання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2013. №7. С. 196-201. 87

56. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові записки Української академії друкарства. 2014. № 3. С. 28-33.

57. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf 10.

58. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2011. №2 (56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/64624/60248>

59. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. С. 35-37.

60. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Харківський державний економічний університет. Харків. 2012. №3. 21-25.

61. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. № 45. P. 5. P. 23–35. 12. Tomashuk I. (2020) State regulation as a tool for increasing the competitiveness of rural areas of Ukraine. Slovak international scientific journal. № 39. Vol. 2. P. 23–42.