

УДК 338,45:674

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.18>

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ З ОБРОБЛЕННЯ ДЕРЕВИНИ І ВИРОБНИЦТВА ВИРОБІВ З ДЕРЕВА

Федірко Ганна Андріївна

здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0002-3691-7748

Актуальність розробки ефективної конкурентної політики підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева обумовлена тим, що вони повинні володіти потужним потенціалом формування своїх конкурентних переваг. Конкуренція з іноземними виробниками та стрімкі зміни зовнішнього середовища змушує національних виробників управляти конкурентоспроможністю через сукупність заходів конкурентної політики. В умовах мінливості зовнішнього середовища підприємства відходять від традиційних конкурентних політик, заснованих на низьких цінах і віддають переваги політикам екологічного виробництва, впровадження інноваційних зелених технологій, виробництва унікальної продукції, індивідуальному підходу до потреб споживача, якості та зручності обслуговування. На основі дослідження доступної інформації про тенденції розвитку підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева узагальнено типи їх конкурентних політик та фактичні інструменти підтримки їх реалізації. Виявлено, що більшість підприємств вдаються до класичних типів конкурентної політики. За результатами проведеного аналізу виявлено низьку ефективність реалізації конкурентних політик, що підтверджується сукупністю показників, які відображають стан конкурентної активності та фінансового потенціалу для її реалізації. Зокрема, до сукупності показників включено продуктивність праці, доход на 1 грн активів, рентабельність, ліквідність, коефіцієнт автономії тощо. За даними проведеного аналізу, показники, які враховувалися при оцінюванні, у більшості підприємств є значно нижчими середнього значення вибірки. Запропоновано сукупність напрямів розвитку, які сприяють підвищенню конкурентної активності та зростанню фінансового потенціалу підприємств. Зважаючи на запропоновані, зміни запропоновано доповнення до функціональних обов'язків основних структурних підрозділів підприємств, що підвищить увагу до питань обґрунтованості та ефективності управлінських змін конкурентної політики підприємств.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентоспроможність, оброблення деревини.

Anna Fedirko

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

TOOLS FOR IMPLEMENTING COMPETITIVE POLICIES FOR WOOD PROCESSING AND WOOD PRODUCT

The relevance of developing an effective competitive policy for wood processing and wood product manufacturing companies is due to the fact that they must have a strong potential for forming their competitive advantages. Competition with foreign manufacturers and rapid changes in the external environment force domestic manufacturers to manage competitiveness through a set of competitive policy measures. In a volatile external environment, enterprises are moving away from traditional competitive policies based on low prices and are giving preference to policies of environmentally friendly production, the introduction of innovative green technologies, the production of unique products, an individual approach to consumer needs, quality, and convenience of service. Based on a study of available information on trends in the development of wood processing and wood product manufacturing enterprises, the types of their competitive policies and the actual instruments supporting their implementation have been summarized. It has been found that most enterprises resort to classic types of competitive



policy. The analysis revealed low effectiveness in the implementation of competitive policies, which is confirmed by a set of indicators reflecting the state of competitive activity and the financial potential for its implementation. In particular, the set of indicators includes labor productivity, income per 1 UAH of assets, profitability, liquidity, autonomy ratio, etc. According to the analysis, the indicators taken into account in the assessment are significantly lower than the average value of the sample in most enterprises. A set of development directions is proposed that contribute to increasing competitive activity and the growth of the financial potential of enterprises. Taking into account the proposed changes, it is proposed to supplement the functional responsibilities of the main structural units of enterprises, which will increase attention to the issues of the validity and effectiveness of managerial changes in the competitive policy of enterprises.

Keywords: competitive policy, competitiveness, wood processing.

Вступ. Розробка конкурентної політики підприємств є основою досягнення їх стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища. Від урахування основних характеристик зазначеного середовища, реальності цілей та стратегії розвитку, її конкретизації, ресурсних можливостей, конкурентних переваг, передбачених конкурентною політикою, залежить ефективність діяльності підприємств. Дослідження ефективності існуючої конкурентної політики підприємства є необхідною передумовою для створення методологічного забезпечення для аналізу стану, проблем та пошуку ефективних інструментів її реалізації.

Матеріали та методи. Питання дослідження конкурентної політики підприємств є складним з огляду на індивідуальність конкурентних ринків, конкурентних переваг, конкурентних стратегій кожного виду економічної діяльності. Відповідно, в світовому, в цілому, та українському, зокрема, науковому просторі недостатньо прикладних досліджень щодо узагальнення та оцінювання конкурентної політики підприємств. Серед значного масиву проаналізованих публікацій найбільш цікавими є наукові пропозиції Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. (2022) [1], Халімон Т. М. (2017) [2], Воржачової Ю. П. (2021) [3], Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. (2021) [4], Дергачової В. В., Федірко Г. А. (2025) [5; 6], Małgorzata Rembiasz, Arkadiusz Borowiec, Przemysław Czajkowski (2024) [7], Nguyen N.P., Adomako S. (2021) [8], Purdenko O. et al. [9], Zos-Kior M. et al. [10].

Незважаючи на існування наукових розвідок у даній сфері, є необхідність подальшого розвитку методичних та практичних підходів до формування конкурентної політики підприємств.

Метою статі є узагальнення конкурентних політик підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева та формування напрямів їх змін.

Результати. Розвиток конкуренції на ринку є основним стимулом до змін в конкурентній політиці в цілому та змін інструментів її реалізації. Підприємства, діяльність яких пов'язана обробленням деревини і виробництвом виробів з дерева працюють в конкурентному середовищі, основними конку-

рентними перевагами на якому є низька ціна, якість, інновації. Однак в умовах реалізації цілей сталого розвитку змінюються державні, ринкові та пріоритети потенційного споживача, що обумовлює необхідність змін конкурентної політики підприємств. Пріоритетними конкурентними перевагами стають екологічність виробництва, впровадження інноваційних зелених технологій, унікальність продукції, індивідуальний підхід до потреб споживача, якість та зручність обслуговування, достатній інформаційний супровід діяльності підприємства. В реаліях таких змін виникає потреба в дослідженні та узагальненні наявних конкурентних політик та тих інструментів, які реалізуються підприємствами для їх підтримки. Варто зауважити, що таке узагальнення відображає авторський погляд на ті дії, які здійснюють підприємства на основі аналізу інформації з їх сайтів, з аналітичних звітів, публікацій, статистичної звітності тощо. Адже на більшості підприємств відсутня внутрішня документація щодо конкурентної політики та конкурентної стратегії.

Конкуренція – це економічна боротьба учасників ринку за найвигідніші умови виробництва та збуту продукції з метою отримання прибутку, тому оцінити конкурентну політику можна лише на основі порівняння отриманих результатів з конкурентами. Тому виникає необхідність розробки методичного підходу порівняльного оцінювання конкурентної політики як основного інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева. При цьому, абсолютні показники, які використовуються в існуючих методиках, не є достовірною оцінкою конкурентної політики, авторський методичний підхід повинен базуватися на сукупності відносних показників оцінювання.

Застосування таксономічного аналізу дозволило не лише здійснити ранжування підприємств за рівнем їх економічного потенціалу, але і виявити слабкі сторони в реалізації конкурентної політики підприємств [5].

За результатами проведеної ідентифікації конкурентних політик вибірки деревообробних під-

приємств були досліджені конкурентні політики та інструменти підтримки їх реалізації (табл. 1).

За даними таблиці 1 можна зробити висновок, що кожне із підприємств реалізує свою унікальну

Таблиця 1

Конкурентні політики деревообробних підприємств

Підприємство	Конкурентна політика	Інструменти підтримки її реалізації
ТОВ «Свісс Крона»	Унікальність високотехнологічного товарного асортименту	Витрати на збут, високотехнологічне майно; Політика високих цін; Високий рівень обслуговування; Індивідуальний підхід; Комплексність товарної пропозиції; Екологічність виробництва; Сертифікація виробництва (ISO 14001); Енергоефективне виробництво
ТОВ «Кроноспан УА»	Широта високотехнологічного асортименту виробів, які взаємоузгоджуються один з одним	Витрати на збут, високотехнологічне майно; Безвідходне виробництво; Маркування продукції з низьким рівнем викидів; Екологічно чисте виробництво; Стандартизація безпеки виробництва; Замкнений цикл виробництва; Сертифікація; Участь у міжнародних проектах (виставках, форумах)
ПП «Тайфун Плюс»	Утримування частки ринку	Постійність асортименту; Зростання активів
ТОВ «Бренвель»	Диверсифікована діяльність	Відповідність українським та європейським стандартам; Висока якість продукції та послуг; Екологічність виробництва; Цінові знижки
ТОВ «Цунамі»	Технологічне лідерство	Висока якість; Передові технології; Стабільність відносин з клієнтами; Індивідуальний підхід до клієнта
ПАТ «Деревообробний комбінат №7»	Широкий товарний асортимент традиційної продукції	Співпраця з великими будівельними компаніями, з HoReCa; Швидкі терміни виконання; Низькі ціни; Виробництво під замовлення; Виконання повного циклу робіт від розробки конструкторського рішення до монтажу «під ключ»
ПрАТ «Єврошпон Смига»	Концентроване зростання на нових ринках	Висока якість шпону; Високий сервіс; Сертифікація виробництва та деревини
ПрАТ «Фанери і плити»	Екологічне виробництво	Безвідходне виробництво; Комплексне використання деревини і відходів; Стандарти на виробництво фанери; Європейські технології виробництва; Диверсифікація виробництва
ТОВ «Цумань»	Збільшення конкурентних позицій за рахунок посилення позицій на традиційних ринках із традиційною продукцією	Масштабування виробництва
ТОВ «Коростенський завод МДФ»	Концентрованого зростання	Німецькі технології виробництва; Комплексний сервіс; Швидкі терміни виконання замовлення; Міжнародні стандарти та сертифікати
ТОВ «Ліра»	Утримування частки ринку	Екологічність виробництва; Концентрація виробництва; Сертифікація
ТОВ «Барлінек Інвест»	Підтримання ринкових позицій	Модернізація виробництва; Охорона природнього середовища; Екологічна освіта; Високий сервіс обслуговування клієнтів

Джерело: узагальнено автором

конкурентну політику, що дозволяє утримувати відповідну частку ринку та конкурувати на ринку продукції з дерева.

Проведене дослідження конкурентної політики вибірки деревообробних підприємств та інструментів її забезпечення дозволило ідентифікувати направленість забезпечення конкурентоспроможності підприємств на відповідному ринку.

Оцінювання відхилення показників конкурентної політики від середнього значення вибірки, дозволило виявити основні напрями корегування діючої конкурентної політики з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств вибірки. З урахуванням того факту, що для кожного із підприємств вибірки властиві свої як слабкі сторони, так і загрози в реалізації конкурентної політики, нижче буде представлено узагальнення основних напрямів управлінських рішень, реалізація яких сприятиме зміні або корегуванню конкурентної політики.

Для підприємств, продуктивність праці яких стримує конкурентну активність заходами, спрямованими на підвищення продуктивності в системі показників конкурентної активності можуть бути: автоматизація технологічних процесів, цифровізація процесів управління операційною діяльністю, підвищення кваліфікації персоналу через тренінги та навчання, впровадження системи мотивації праці, формування сприятливих умов праці тощо.

Основними напрямками зростання доходу є сукупність заходів кількісного зростання та покращення якісних показників продукції. Кількісне зростання доходу є результатом зусиль підприємств з розширення ринків збуту виробів з деревини, розширення клієнтської бази, впровадження системи знижок та бонусів, активізації маркетингу та реклами. Значний вплив на зростання доходу на 1 грн активів має впровадження системи технологічного контролю для забезпечення якості виробів, високого рівня обслуговування клієнтів, оптимізації логістики та налагодження ефективної комунікації зі споживачами.

Зростання доходу на 1 грн активів напряму залежить від політики управління активами підприємства, зокрема від рівня надлишкових запасів, від наявності системи планування потреби у сировині та матеріалах, від структури основних засобів, ефективності їх використання, системи контролю дебіторської заборгованості тощо.

Частка чистого прибутку в доході. Чим вище частка чистого прибутку, тим вища додана вартість виробів, тим вища вартість інтелектуальної праці в ціні. Шляхом зростання чистого доходу є контроль за непродуктивними витратами, раціональна організація праці та управління, зростання частки високо-

якісної продукції в структурі доходів підприємства, інноваційне оновлення асортименту виробів.

Частка власного капіталу в пасивах характеризує здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам. В структурі власного капіталу нерозподілений прибуток засвідчує обсяг коштів, які можуть бути використані для реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зростання власного капіталу можливе і завдяки збільшенню статутного капіталу, що свідчить про наміри розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Способом зростання частки власного капіталу є зменшення довгострокової та поточної заборгованості підприємства, зокрема шляхом реструктуризації боргових зобов'язань підприємств.

Частка поточних зобов'язань характеризує заборгованість за кредитами, кредиторська заборгованість за товари та послуги, податкові зобов'язання тощо.

Напрямами зменшення частки поточних зобов'язань є погашення зобов'язань за кредитами, управління дебіторською заборгованістю, зміна умов надходження грошових коштів від реалізації виробів та надання послуг, зміна умов оплати тощо.

Окрім конкурентної активності, показником оцінювання ефективності реалізації конкурентної політики є внутрішній фінансовий потенціал, який характеризує здатність підприємства фінансувати заходи конкурентної політики. За даними проведеного аналізу, показники, які враховувалися при оцінюванні внутрішнього фінансового потенціалу, у більшості підприємств є значно нижчими середнього значення вибірки. Такий стан свідчить про низьку ефективність реалізації існуючої конкурентної політики та низький потенціал для реалізації більш амбітних заходів на підприємствах. Все це підтверджує необхідність розробки напрямів покращення фінансового потенціалу для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його здатності реалізувати заходи конкурентної політики.

Узагальненими напрямками підвищення показників внутрішнього фінансового потенціалу є сукупність заходів, подана в таблиці 2.

Аналіз відповідності фактичних даних середнім значенням вибірки засвідчив неефективність реалізації конкурентної політики та необхідність її зміни у більшості підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева.

У рис. 1–4 подане наочне представлення окремих показників локальних індексів ефективності реалізації конкурентної політики підприємств оброблення деревини та виробництва виробів з дерева.

За даними рис. 1–4 можна зробити висновок про те, що більшість підприємств мають значення показ-

Таблиця 2

Напрями змін внутрішнього фінансового потенціалу

Показники	Напрями змін
1	2
Коефіцієнт поточної ліквідності	Зменшення суми поточних зобов'язань; Зміна відсотку за кредит шляхом переведення короткострокових кредитів у довгострокові з нижчим відсотком; Оптимізації запасів шляхом зменшення їх надлишків; Зменшення витрат на зберігання запасів; Управління дебіторською заборгованістю шляхом оптимізації політики відстрочення платежів; Контроль за термінами розрахунків; Продаж або передача в оренду майна, що не використовується
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Збільшення суми високоліквідних активів (гроші на банківських рахунках, готівка); Залучення довгострокових кредитів; Збільшення суми на банківських рахунках шляхом продажу активів, що не використовуються в операційному процесі; Зменшення короткострокових зобов'язань; Управління дебіторською заборгованістю збільшить суму грошей на рахунку; Контроль над витратами підвищить залишок коштів на рахунку; Придбання високоліквідних короткострокових цінних паперів; Перегляд умов оплати за контрактом постачання для зменшення суми короткострокових зобов'язань
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Управління оборотним капіталом; Зменшення надлишкових запасів; Збільшення високоліквідних активів; Вибір раціональної системи управління запасами; Розрахунок оптимального розміру запасу; Планування виробництва та плану постачання матеріальних ресурсів; Моніторинг дебіторської заборгованості з метою оптимізації термінів оплати; Управління кредиторською заборгованістю шляхом відстрочення платежів з постачальниками; Реструктуризація короткострокових кредитів шляхом переведення їх в довгострокові; Асортиментні зміни в напрямку зростання прибутковості операційної діяльності; Контроль з метою зменшення адміністративних та інших витрат не пов'язаних з операційною діяльністю
Коефіцієнт автономії	Технологічне та інноваційне оновлення виробництва; Підвищення якості виробів; Підвищення цін на вироби; Розширення ринків збуту; Вихід на нові ринки; Контроль за витратами та їх зниження; Погашення існуючих кредитів; Зменшення обсягів банківського кредитування; Збільшення розміру статутного капіталу; Зростання розмірів нерозподіленого прибутку;
Рентабельність активів (ROA)	Збільшення прибутковості; Управління активами; Збільшення обсягів продажу та залучення нових клієнтів через впровадження ефективних маркетингових стратегій; Зростання якості виробів, що призводить до зростання прибутковості та задоволеності споживачів; Розширення асортименту виробів на основі вивчення потреб ринку та задоволеності клієнтів; Контроль адміністративних, загальновиробничих та інших операційних витрат з метою їх скорочення; Контроль за використанням кожного виду активів та їх оптимізація; Підвищення продуктивності праці; Впровадження інновацій; Факторний аналіз рентабельності з метод оцінювання найбільш впливових факторів; Пошук операцій з найбільшими витратами та контроль витрат; Продаж обладнання, що не використовується

Продовження таблиці 2

1	2
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Збільшення прибутку шляхом розширення ринків збуту, збільшення продажів, розширення асортименту продукції, покращення політики обслуговування клієнтів; Зниження витрат, впровадження енерго та матеріалозберігаючих технологій, комплексне використання сировини; Зменшення невиробничих витрат;
Чиста маржа	Збільшення доходу (підвищення якості, підвищення цін); Пропозиція більш дорогих виробів; Пропозиція супутніх товарів; Зменшення витрат; Покращення якості обслуговування клієнтів; Пропозиція доставки виробів; Зручний спосіб оплати; Оптимізація логістики (використання дропшипінгу); Автоматизація бізнес-процесів; Асортиментні зміни в напрямку зростання частки високомаржинальних виробів; Створення інтернет-магазину та інтернет-додатків для аналізу продажів та сайту підприємства
Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом	Перегляд маркетингових стратегій; Збільшити власний капітал шляхом зростання нерозподіленого прибутку; Реінвестування прибутку у збільшення власного капіталу; Емісія акцій або збільшення внесків до статутного капіталу; Продаж надлишкових та застарілих основних засобів; Передача в оренду активів, що не використовуються; Оптимізація структури оборотних активів
Коефіцієнт заборгованості	Збільшити власний капітал; Зменшити суму зобов'язань (погашення боргу, рефінансування боргу)

Джерело: узагальнено автором

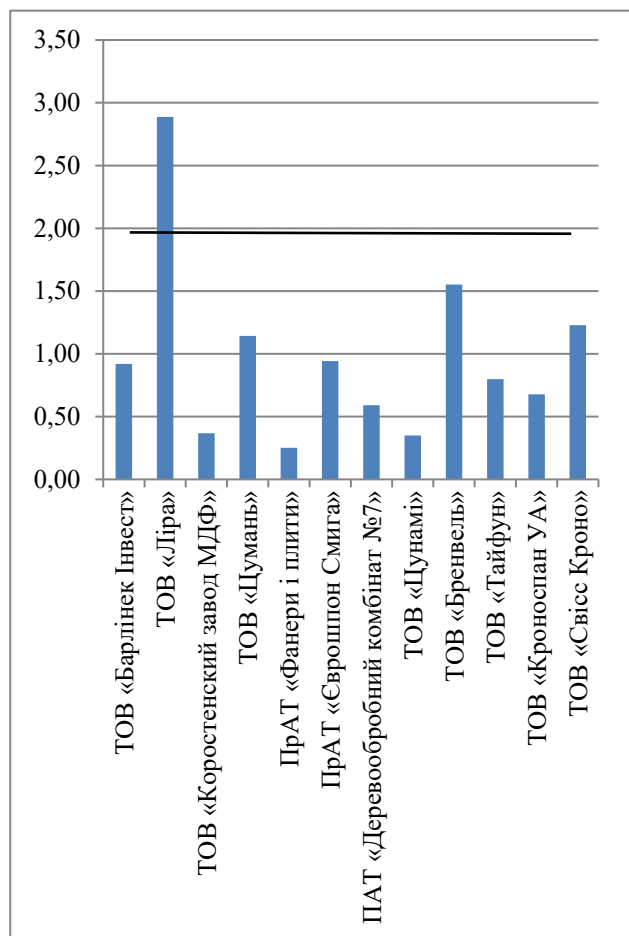


Рис. 1. Дохід на 1 грн активів, грн

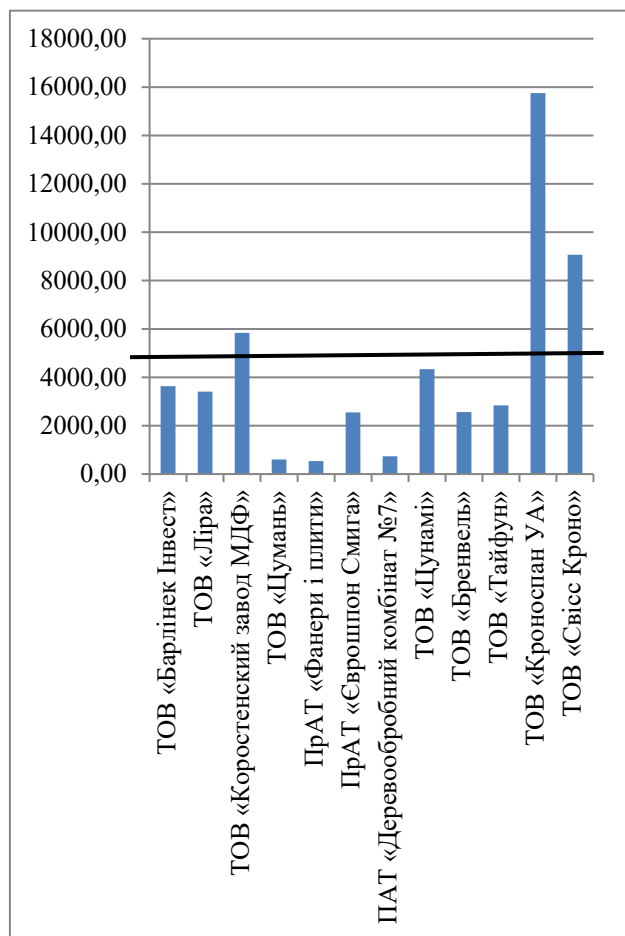


Рис. 2. Продуктивність праці, тис. грн

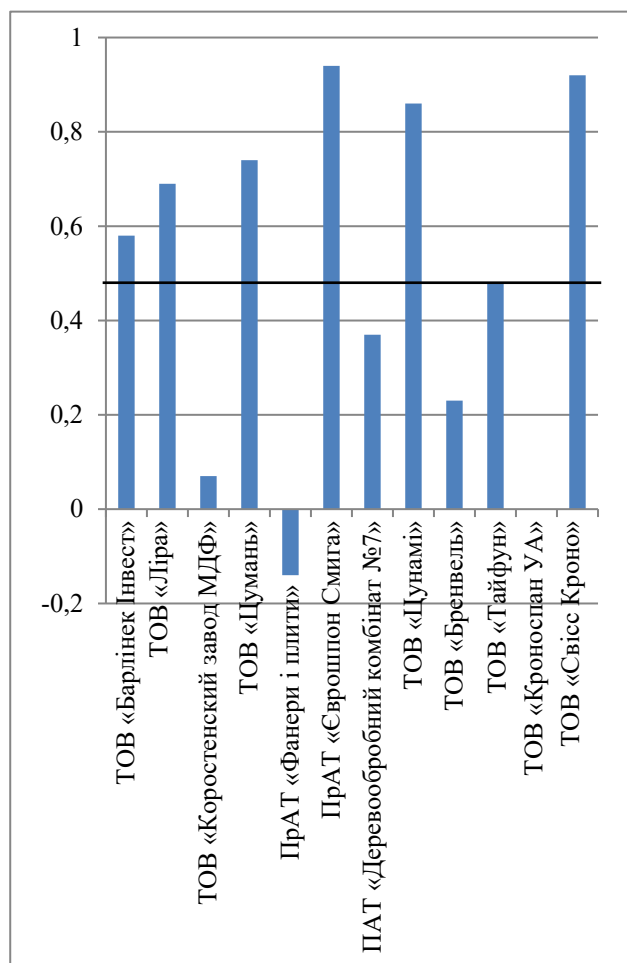


Рис. 3. Коефіцієнт автономії

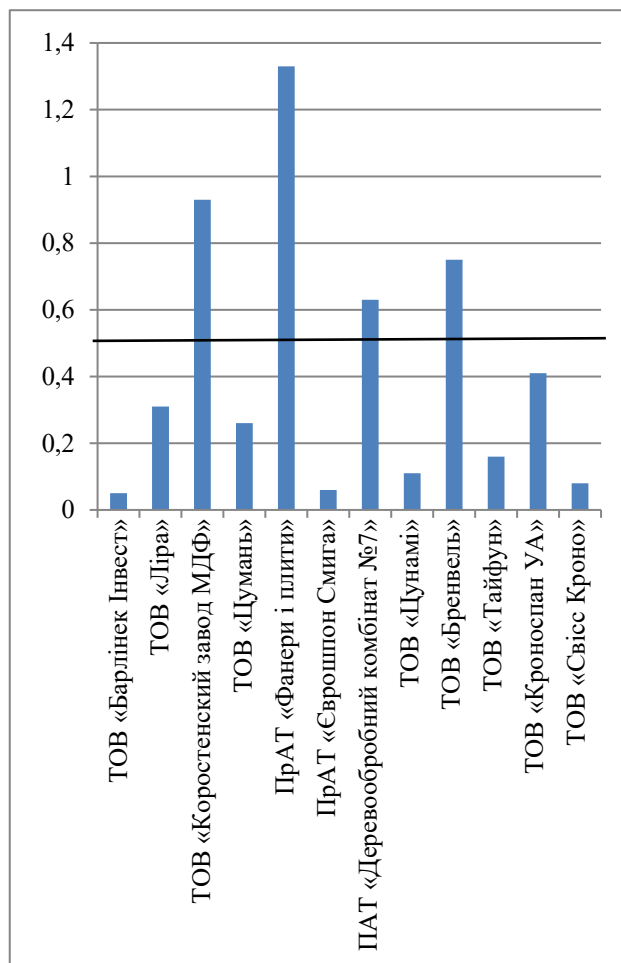


Рис. 4. Коефіцієнт заборгованості

ників ефективності конкурентної політики значно нижчі середніх значень вибірки.

Ідентифікація конкурентної політики підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева, формування сукупності показників для оцінювання складових конкурентної політики, розроблення методики оцінювання ефективності реалізації конкурентної політики дозволили здійснити порівняльний аналіз результатів конкурентної політики вибірки підприємств, виявити їх слабкі місця та на

цій основі висунути низку практичних рекомендацій щодо змін напрямів реалізації конкурентної політики вибірки підприємств (табл. 3) та всіх підприємств окремих видів економічної діяльності (табл. 4).

Запропоновані зміни конкурентної політики підприємства передбачають участь в їх реалізації всіх структурних підрозділів підприємств. З урахуванням результатів аналізу стану конкурентної активності, фінансового потенціалу та комунікаційної діяльності підприємств, запропо-

Таблиця 3

Рекомендована конкурентна політика підприємств з оброблення деревини та виробництва виробів з дерева

Підприємство	Фактична конкурентна політика	Рекомендована конкурентна політика	Заходи конкурентної політики
1	2	3	4
ТОВ «Барлінек Інвест»	Підтримання ринкових позицій	Інноваційне виробництво	Диференціація цінової політики Управління ліквідністю Управління заборгованістю
ТОВ «Ліра»	Утримування частки ринку	Формування мережі дистрибуції	Управління довго та короткостроковими зобов'язаннями Управління ліквідністю Пропозиція більш дорогих виробів

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
ПрАТ «Коростенський завод МДФ»	Концентрованого зростання	Розширення каналів збуту та експортна орієнтація виробів	Збільшення власного капіталу Розширення ринків збуту Підвищення компетенцій персоналу Зростання частки прибуткових виробів Управління ліквідністю
ПАТ «Цумань»	Збільшення конкурентних позицій за рахунок посилення позицій на традиційних ринках	Якість обслуговування споживачів	Управління продуктивністю Управління структурою зобов'язань Управління заборгованістю Управління ліквідністю
ПрАТ «Фанери і плити»	Екологічне виробництво	Експортна орієнтація виробництва	Збільшення власного капіталу Розширення ринків збуту Підвищення компетенцій персоналу Зростання частки прибуткових виробів Управління ліквідністю
ПрАТ «Єврошпон Смига»	Концентроване зростання на нових ринках	Масштабування виробництва	Розширення ринків збуту Підвищення компетенцій персоналу Управління заборгованістю
ПрАТ «Деревообробний комбінат № 7»	Широкий товарний асортимент традиційної продукції	Комунікаційна активність	Збільшення власного капіталу Розширення ринків збуту Підвищення компетенцій персоналу Зростання частки прибуткових виробів Управління ліквідністю
ТОВ «Цунамі»	Технологічне лідерство	Масштабування виробництва	Управління дохідністю Управління ліквідністю Управління заборгованістю
ТОВ «Бренвель»	Диверсифікована діяльність	Диверсифікація виробництва	Зростання частки високо маржинальних виробів Збільшення ліквідних активів
ПП «Тайфун Плюс»	Утримання частки ринку	Розширення частки ринку	Зростання обсягів виробництва Зростання компетенцій персоналу Збільшення ліквідних активів
ТОВ «Кроноспан УА»	Широта високотехнологічного асортименту виробів, які взаємоузгоджуються один з одним	Інноваційне виробництво	Зростання частки високо маржинальних виробів Збільшення ліквідних активів
ТОВ «Свісс Кроно»	Унікальність високотехнологічного товарного асортименту	Технологічне лідерство	Зростання високо маржинальних виробів

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 4

Орієнтовні конкурентні політики окремих видів деревообробних виробництв

Вид виробництва	Вид конкурентної політики
16.10 Лісопильне та стругальне виробництво	Інноваційне виробництво Експортоорієнтоване виробництво Реалізація інвестиційних проектів в сфері біоенергетики
16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	Експортоорієнтоване виробництво Інвестування в технологічне оновлення виробництва
16.22 Виробництво щитового паркету	Експортоорієнтоване виробництво Масштабування виробництва Модернізація виробництва
16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	Активізація внутрішнього попиту Державно-приватне партнерство Створення інтегрованих структур

Джерело: узагальнено автором

новані зміни вимагають перегляду функціональних обов'язків основних структурних підрозділів підприємств (табл. 5).

Запропоновані доповнення дозволяють підвищити увагу органів управління підприємством до питань аналізу, контролю та формування заходів

Таблиця 5

Перелік функціональних обов'язків основних структурних підрозділів підприємств при реалізації конкурентної політики

Структурний підрозділ	Функціональні обов'язки
Правління	Аналіз ефективності реалізації конкурентної політики Зміни конкурентної політики відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства
Виробничий відділ	Формування унікальних характеристик виробів з дерева Формування пропозицій до плану виробництва
Відділ збуту	Дослідження конкурентних переваг продукції Аналіз наявного та потенційного попиту споживачів Обслуговування запитів споживачів
Економічний відділ	Аналіз цінової політики підприємства Розрахунок цін на вироби Формування плану виробництва
Фінансовий відділ	Контроль ліквідності, стабільності, заборгованості
Відділ маркетингу	Аналіз конкурентного середовища (сильних та слабких сторін конкурентів) Аналіз стратегій конкурентів Аналіз конкурентної активності, фінансового потенціалу, комунікаційної діяльності конкурентів Аналіз ринкових тенденцій Формування пропозицій щодо змін конкурентної політики Реклама Реалізація заходів комунікації зі споживачами Цифровий маркетинг
Відділ кадрів	Формування системи підвищення компетенцій персоналу

Джерело: узагальнено автором

конкурентної політики з урахуванням їх впливу на ефективність її реалізації.

Висновки. Аналіз існуючих методичних підходів до виявлення та оцінювання конкурентної політики підприємств дозволив виявити низку проблем їх реалізації в сфері оброблення деревини та виробництва виробів з дерева. Враховуючи сукупність переваг аналізованих методик, та прагнучи уникнути їх недолік, запропонований авторський підхід до ідентифікації типу фактичної конкурентної політики підприємств, який базується на групуванні сукупності показників на цільові показники

та показники – інструменти реалізації конкурентної політики. Цільові показники відображають досягнуті результати, показники-інструменти – шляхи досягнення зазначених результатів. Аналіз фактичних даних підприємств за означеним підходом дозволив виявити унікальність конкурентних політик підприємств галузі і їх спрямованість на задоволення потреб споживачів.

Ідентифікація типу конкурентної політики потребує оцінювання ефективності її реалізації, що дозволяє приймати подальші управлінські рішення щодо її реалізації або зміни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бабій І. В., Баксалова О. М., Остапчук О. В. Механізм формування конкурентної політики малого підприємства в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123–130.
2. Халімон Т. М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (07) 2017. URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf (дата звернення: 17.09.2025).
3. Воржакова Ю. П. Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. 254 с.
4. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес інформ*. 2021. № 3. С. 100–104.
5. Федірко Г. А. Оцінювання ефективності реалізації конкурентної політики підприємств з оброблення деревини та виготовлення виробів з дерева. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 5. С. 111–120. URL: <https://dndiime.org.ua/journal/> (дата звернення: 17.09.2025).
6. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на формування конкурентної політики підприємств з оброблення деревини і виробництва виробів з дерева. *Бізнес-інформ*. 2025. № 8. С. 563–572.

7. Małgorzata Rembiasz, Arkadiusz Borowiec, Przemysław Czajkowski. Competitiveness of Companies Producing Wood-Based Panels as an Example of the Sustainable Development. *European Research Studies Journal*, Volume XXVII, Issue S2, 2024. pp. 531–547.
8. Nguyen N. P., Adomako S. Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*. 2021. № 30(4). P. 2008–2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2729> (accessed 17.09.2025).
9. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152–165.
10. Zos-Kior M., Ilyin V., Kyryliuk I., Solod O. Digitalization in realization of ecological and economic principles of managing sustainable development of agrarian enterprise. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 29–37.

REFERENCES:

1. Babii I. V., Baksalova O. M., Ostapchuk O. V. (2022) Mekhanizm formuvannia konkurentnoi polityky maloho pidpriemnytstva v pisliavoienni period [Mechanism of forming competitive policy for small businesses in the post-war period]. *Innovation and Sustainability*. № 2, pp. 123–130. [in Ukrainian]
2. Khalimon T.M. (2017) Konkurentna polityka pidpriemstva: sutnist, pryntsyipy, oriientyry ta pidkhody formuvannia [Competitive policy of an enterprise: essence, principles, guidelines, and approaches to formation]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. Vypusk 2 (07). URL: https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/30.pdf (accessed 17.09.2025). [in Ukrainian]
3. Vorzhakova Yu. P. (2021) Formuvannia konkurentnoi polityky polihrafichnykh pidpriemstv [Formation of competitive policy of printing enterprises]: navch. posibnyk. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-va “Politehnika”, 254 p. [in Ukrainian]
4. Kovtunencko K. V., Didan K. O., Kovalchuk O. V. (2021) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist i pidkhody do vyznachennia [Competitiveness of an enterprise: essence and approaches to definition]. *Biznes-inform*. № 3. S. 100–104. [in Ukrainian]
5. Fedirko H. A. (2025) Otsiniuvannia efektyvnosti realizatsii konkurentnoi polityky pidpriemstv z obroblennia derevyiny ta vyhotovlennia vyrobiv z dereva [Evaluating the effectiveness of competitive policy implementation by enterprises engaged in wood processing and wood product manufacturing]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. №5. S. 111–120. URL: <https://dndiime.org.ua/journal/> (accessed 17.09.2025). [in Ukrainian]
6. Derhachova V. V., Fedirko H. A. (2025). Vplyv vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyscha na formuvannia konkurentnoi polityky pidpriemstv z obroblennia derevyiny i vyrobnytstva vyrobiv z dereva [The influence of the internal and external environment on the formation of competitive policy of enterprises engaged in wood processing and the manufacture of wood products]. *Biznes-inform*. № 8. S. 563–572 [in Ukrainian]
7. Małgorzata Rembiasz, Arkadiusz Borowiec, Przemysław Czajkowski (2024) Competitiveness of Companies Producing Wood-Based Panels as an Example of the Sustainable Development. *European Research Studies Journal* Volume XXVII, Issue S2, 2024. pp. 531–547.
8. Nguyen, N. P., Adomako, S. (2021) Environmental proactivity, competitive strategy, and market performance: The mediating role of environmental reputation. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2008–2020. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2729> (accessed 17.09.2025).
9. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. (2023) Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45.2, 152–165.
10. Zos-Kior M., Ilyin V., Kyryliuk I., Solod O. (2020) Digitalization in realization of ecological and economic principles of managing sustainable development of agrarian enterprise. *Mechanism of economic regulation*, 2, 29–37.

Стаття надійшла: 22.09.2025

Стаття прийнята: 15.10.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025