

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**НА ТЕМУ: «Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку
меблевої продукції» здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**

галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА

АДМІНІСТРУВАННЯ» спеціальність 073

«МЕНЕДЖМЕНТ» освітньо-професійна програма

**«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І
АДМІНІСТРУВАННЯ»**

КОРИНЬ ОЛЕКСАНДРИ ВІТАЛІВНИ

Науковий керівник:

Ас. Прилуцька І.А.

Рекомендовано до захисту на
засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної
діяльності, протокол № 15 від 15
травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:

доцент Фірсова С.Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В.о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
КОРИНЬ ОЛЕКСАНДРИ ВІТАЛІЙНИ

1. Тема роботи: «Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку меблевої продукції»

Затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024 р., протокол №2.

Редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13.

2. Строк завершення роботи: 05.04.2025р

3. Попередній захист роботи: 22.04.2025 р.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади і практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства меблевої промисловості на прикладі «Radix Solutions».

5. Об'єкт дослідження: Процеси формування конкурентної стратегії підприємства

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – Розробка прикладних стратегій щодо перспективних напрямів конкурентного розвитку підприємства «Radix Solutions» на ринку меблевої промисловості в повоєнний період в Україні.

Завдання:

- 6.1.** Оцінити поточний стану підприємства на ринку меблевої продукції;
- 6.2.** Виявити тенденції у меблевій галузі;
- 6.3.** Сформулювати рекомендації щодо диверсифікації продукції, підвищення ефективності виробничих процесів та впізнаваності бренду;
- 6.4.** Дослідити стратегії конкурентного позиціонування компанії на зовнішніх ринках;
- 6.5.** Розробити стратегію вдосконалення маркетингової діяльності організації на основі авторського проєкту;
- 6.6.** Надати практичні рекомендації щодо подальшого розвитку маркетингової стратегії меблевого підприємства.

Календарний план виконання завдань

| № | Зміст виконаної роботи | Строки виконання |
|-----|--|---|
| 1. | Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження | червень 2024 р. |
| 2. | Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності | вересень 2024 р. |
| 3. | Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи | вересень-грудень 2024 р., січень-квітень 2025 р. |
| 4. | Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри | лютий 2025 р. |
| 5. | Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові | лютий-березень 2025 р. |
| 6. | Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові | березень-квітень 2025 р. |
| 7. | Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи | квітень-травень 2025 р. |
| 8. | Консультація із приводу оформлення роботи | квітень 2025 р. |
| 9. | Перший передзахист магістерської роботи | 31 березня 2025 р. |
| 10. | Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з | квітень 2025 р. |

| | | |
|-----|---|---------------------|
| | урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника | |
| 11. | Другий передзахист магістерської роботи | 22 квітня 2025 р. |
| 12. | Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи | до 1 травня 2025 р. |
| 13. | Подача роботи на відзив науковому керівнику | до 7 травня 2025 р. |
| 14. | Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату | 10 травня 2025 р. |
| 15. | Зовнішнє рецензування магістерської роботи | травень 2025 р. |
| 16. | Рекомендація магістерської роботи до захисту засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності | травень 2025 р. |

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА..... | 5 |
| 1.1 Основні концепції класичних та сучасних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства..... | 5 |
| 1.2 Тенденції та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства | 18 |
| РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА RADIX SOLUTIONS | 27 |
| 2.1 Діагностика та моніторинг ринку меблевої продукції діяльності на прикладі підприємства «Radix Solutions»..... | 27 |
| 2.2. Оцінювання поточної динаміки стратегічного розвитку підприємства Radix Solutions | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «RADIX SOLUTIONS» В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ..... | 69 |
| 3.1 Пропозиції та прикладні рекомендації щодо перспективних напрямів розвитку підприємства «Radix Solutions» на внутрішньому ринку меблевої промисловості в повоєнний період..... | 69 |
| 3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства «Radix Solutions» на зовнішньому ринку меблевої промисловості | 71 |
| ВИСНОВКИ..... | 78 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 80 |
| ДОДАТКИ..... | 86 |

ВСТУП

Актуальність теми даної роботи базується на сучасних тенденціях та потребі дослідження стратегічних змін, що виникають в макро та мікро просторі українського середовища повоєнного періоду. Процес реконструкції військових наслідків є доволі складним, кропітким і тривалим, та потребує унікального підходу від кожного підприємства, бізнес повинен адаптувати свої стратегії та візію до нових реалій, зокрема через впровадження інновацій, дотримання міжнародних стандартів та унікальності в своїх продуктів. Не виключенням є об'єкт нашого дослідження – «Radix Solutions», підприємство яке займається виробництвом м'яких меблів та має потенціал для розвитку не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку.

Українська меблева промисловість є перспективною галуззю для інвестицій, навіть беручи до уваги її високий конкурентний рівень. Незважаючи на недоліки, повоєнний період відкриває й нові можливості для виробництв, які здатні швидко адаптуватися до змін в споживчих потребах та йти в ногу з сучасністю. Одним із ключових навичок являється здатність підприємства не тільки оптимізувати виробництво та ціноутворення, але й забезпечити високу якість продукції, що відповідатиме міжнародним стандартам та задовольнятиме індивідуальним потребам споживачів. Зокрема, базуючись на моніторингу тенденцій, прогнозується підвищення попиту на компактні, багатофункціональні меблі з мобільністю та адаптацією під цільову аудиторію, з обмеженими можливостями, враховуючи повоєнні наслідки для суспільства.

Метою дипломної роботи є: розробка прикладних стратегій щодо перспективних напрямів конкурентного розвитку підприємства «Radix Solutions» на ринку меблевої промисловості в повоєнний період в Україні. У

рамках проведеної роботи буде запропоновано аналіз наявного стану підприємства, досліджено перспективи розвитку ринку меблів на національному ринку, а також запропоновані конкурентні стратегії для виходу на міжнародні ринки, продуктів люкс сегменту, зокрема до ОАЕ та США.

Завданням дослідження є: оцінка поточного стану підприємства на ринку, виявлення тенденцій у меблевій галузі, формулювання рекомендацій щодо диверсифікації продукції, підвищення ефективності виробничих процесів та впізнаваності бренду, а також розробка стратегії конкурентного позиціонування компанії на зовнішніх ринках. Результати дослідження допоможуть сформулювати чіткий план розвитку для «Radix Solutions» і забезпечити компанії сталий розвиток.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентної стратегії підприємства, а **предметом** — теоретико-методичні засади і практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства меблевої промисловості на прикладі Radix Solutions

Дослідження базується на аналізі теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління, конкурентної боротьби на ринку меблів, а також інноваційних підходів у виробництві меблів, екологічних тенденцій та маркетингових стратегій. В дипломній роботі розглядаються наукові праці таких авторів, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, С. Річардсон, В. Чан Кім, Р. Моборн, Б. Вернерфельт, Дж. Барні, Е. Пеннроуз, а також роботи вітчизняних авторів, таких як О. Кальченко, В. Мухін та О. Сизова, І. Тимченко. В. Балан, які працювали над стратегіями розвитку підприємств в умовах економічної волатильності.

Методологічною основою дослідження є сучасні підходи до стратегічного управління, включаючи SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також динамічна SPACE матриця.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні концепції класичних та сучасних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства

Конкурентна стратегія підприємства - це всебічний план, який охоплює всі аспекти бізнесу з метою досягнення та підтримки переваг конкуренції. У науковій літературі вона визначається як набір заходів, спрямованих на реалізацію потенційних конкурентних переваг для забезпечення стабільної позиції на ринку [1]. Насправді, конкурентна стратегія окреслює, як компанія буде співпрацювати з конкурентами, клієнтами та іншими ринковими силами для досягнення довгострокового успіху.

У рамках стратегічного управління конкурентна стратегія відіграє доволі суттєву роль у розвитку та успіху бізнесу. Вона вирівнює всі аспекти операцій фірми зі стратегічними цілями, встановлюючи відмінну та безпечну позицію в галузі, що дозволяє випередити конкурентів. У царині бізнесу конкурентна стратегія вимагає, щоб рішення з маркетингу, виробництва, фінансів та управління персоналом узгоджувались із спільними конкурентними цілями. Важливість конкурентної стратегії останнім часом значно зростає, особливо в нинішню епоху. В умовах інтенсивної конкуренції та швидких екологічних перетворень важливо прийняти активне мислення, коли мова йде про стратегічне планування. Конкурентна стратегія розроблена для того, щоб гарантувати швидку реакцію на коливання ринку та передбачити потенційні ризики, що дозволяє компанії працювати з більшою впевненістю в умовах невизначеності ринку [2]. Добре продуманий план є вирішальним для довгострокового зростання та процвітання компанії. По суті, відповідний вибір та виконання конкурентної стратегії є вирішальними для успіху та довговічності бізнесу: вони гарантують здатність фірми витримати нестабільні часи, або навіть вийти в плюс.

Працюючи над конкурентною стратегією компанії, доцільно буде звернутися до різних наукових методів - починаючи від класичних шкіл стратегічного планування до сучасних концепцій, які враховують актуальних стан ринку з усіма тонкощами, оскільки, різні підходи дозволяють розглянути ситуацію з різних сторін.

Наприклад, класичні підходи чудово підходять для ретельного вивчення ринкових правил та концептуального планування довгострокових дій на них. Класика передбачає систематичний аналіз галузі, ретельне дослідження конкурентів на ринку та глибоку оцінку унікальних можливостей бізнесу з метою визначення індивідуальних потреб [3]. Чудовими прикладами класичного підходу є школи позиціонування М. Портера та І. Ансоффа, які стверджують, що на основі правильного аналізу топ менеджмент може запровадити відповідну стратегію для досягнення сильних конкурентних переваг. Такі стратегії зазвичай передбачають план дій в якому керівники оцінюють на 360° стан галузі, підходи конкурентів, тестують плани дій згідно розвитку ситуації і розробляють перелік стратегій, з пропозиціями як конкурувати з усіма факторами надалі.

Натомість сучасні концепти формування конкурентної стратегії виникли на базі швидких, непередбачуваних змін в бізнес-середовищі, які базуються виключно на оперативній реакції. Переважно вони орієнтовані на внутрішній потенціал фірми, гнучкість та інноваційність. Згідно з цими підходами, успіх стратегії не стільки базується на вивчених та старих підходах, скільки спирається на ряд унікальних рішень і компетенцій підприємства, а також на адаптивність та здатність швидко реагувати на виклики [4][5]. Дослідження новітніх джерел інформації демонструють, що у наш час традиційні методи стають менш релевантними для отримання належних переваг над конкурентами.

Тому, необхідно запровадити підходи, які враховують динаміку змін ринку, гнучке планування, швидку адаптацію, творчість та високу специфічність.

Сучасні підходи в першу чергу включають підходи щодо контролю ресурсів. Підхід до контролю ресурсів - це еволюційний підхід, який визнає терміновість унікальних ресурсів та навичок, а концепція динамічних навичок, демонструє здатність відновити навички в нових умовах та терміновість стратегії. У сьогоdnішньому контексті стратегії - це не статичні документи, а скоріше постійний процес навчання та адаптації курсу компанії відповідно до тенденцій, іноді навпаки.

Одним із найвідоміших класичних підходів до розробки конкурентної стратегії є модель стратегій Майкла Портера. М. Портер визначив три базові стратегії конкуренції, універсальні за природою, які може використати будьяке підприємство для досягнення конкурентних переваг :

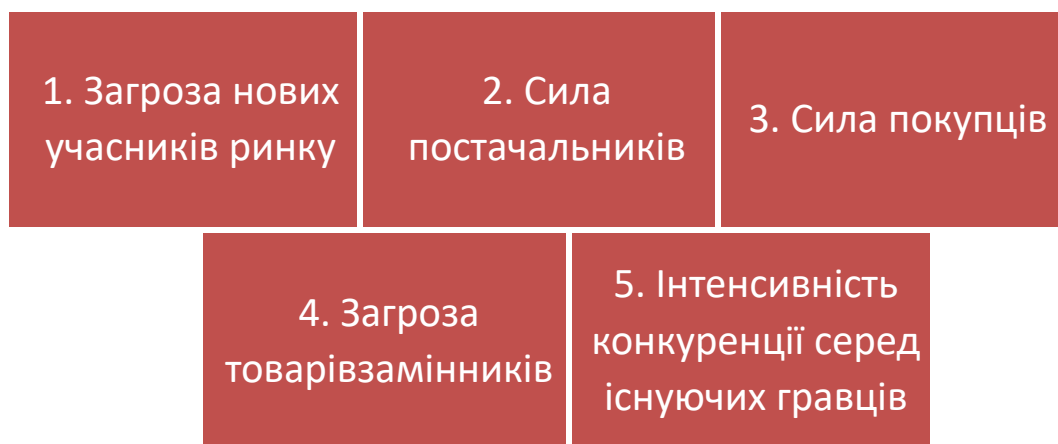
| № | Стратегія | Мета | Приклад |
|----|---------------------|--|--|
| 1. | Стратегія лідерства | Завоювання різної ЦА ціновою пропозицією | Завдяки постійному зниженню цін та ефективності операцій Walmart стала найбільшою роздрібною мережею світу. Її слоган «Завжди низькі ціни» відображає сутність даної стратегії, а масштаб бізнесу дозволяє тиснути на постачальників задля зниження закупівельних цін, передаючи вигоду споживачам у вигляді дешевших товарів. |

| | | | |
|----|-------------------------|--|---|
| 2. | Стратегія диференціації | Запропонувати виняткову цінність, за яку споживачі готові платити більше, забезпечуючи тим самим лояльність до бренду. | Компанія Apple реалізує стратегію диференціації, акцентуючи увагу на передовому дизайні, інноваційності та екосистемі своїх пристроїв – це дозволяє їй утримувати преміальну цінову політику і відрізнитися від масових виробників. |
| 3. | Стратегія фокусування | Зосередження зусиль фірми на вузькому сегменті ринку, специфічній групі споживачів або окремій категорії продуктів | Компанія Rolex з виробництва люксових годинників класу «преміум» фокусується на заможній аудиторії, пропонуючи ексклюзивну якість та статусність, тоді як, локальна бюджетна компанія може спеціалізуватися на ринку з мінімальними цінами. |

Табл 1.1.1 Класичні стратегії конкуренції за дослідженнями М. Портера

В своїх дослідженнях Портер наголошував, що для успіху дуже важливо послідовно дотримуватися обраної стратегії і не намагатися одночасно охопити несумісні пріоритети. Компанія, що пробує одночасно бути і найдешевшою, і найдосконалішою, ризикує опинитися «застряглою посередині» без чіткої конкурентної переваги. Три описані стратегії стали стабільною класикою менеджменту і заклали основу для багатьох подальших розробок у сфері стратегічного планування.

Але окрім 3 стратегій, додатково варто розглянути модель 5 сил Портера – це методика галузевого аналізу, яка дозволяє оцінити структуру конкуренції в конкретній індустрії, що значно поглиблює можливості нашого аналізу. Якщо 3 базові стратегії — це вибір шляху поведінки на ринку "як ми будемо перемагати?", то 5 конкурентних сил — це аналіз ситуації на ринку "де ми боремось?". Майкл Портер виділив п'ять ключових конкурентних сил, що визначають привабливість галузі та конкурентний рівень:



- Рис 1.1.1 Якщо бар'єри для входу низькі то постійно існує ризик появи нових гравців, що посилюють конкуренцію та тиснуть на ціни і прибутки діючих компаній. Високі бар'єри, великі капіталовкладення, складні технології, лояльність брендам зменшують цю загрозу.

- Рис 1.1.2 На випадок ситуації коли постачальників мало або їх продукт є унікальним і важливим, вони можуть піднімати ціни чи ставити інші жорсткі умови, що зменшує прибутковість фірм галузі. Стратегія підприємства в умовах сильної влади постачальників може включати диверсифікацію джерел постачання або вертикальну інтеграцію, виробництво критичних ресурсів власними силами.

- Рис 1.1.3 Клієнти мають владу тоді, коли їх багато альтернативних постачальників або коли покупки здійснює обмежена кількість великих

замовників. Сильна позиція покупців змушує компанії знижувати ціни, підвищувати якість або надавати кращий сервіс, щоб утримати клієнтів, що теж скорочує маржу. Компанія може прагнути зменшити цю загрозу, формуючи лояльність чи пропонуючи диференційований продукт, менш чутливий до цінових вимог.

- Рис 1.1.4. Підприємству загрожує не лише пряма конкуренція, а й непряма – з боку товарів чи послуг-замінників, що задовольняють ту саму потребу іншим способом. Якщо на ринку є багато альтернативних рішень для потреби клієнта, можливості встановлювати високі ціни обмежені.

- Рис 1.1.5. Це центральна сила, що відображає суперництво між вже присутніми в галузі компаніями. Вона залежить від кількості конкурентів, темпів зростання ринку, диференціації продуктів, структури витрат і багатьох інших факторів. На зрілому стагнуючому ринку з кількома сильними гравцями конкуренція буде дуже жорсткою та включатиме цінові війни, боротьбу за долю ринку, тоді як на зростаючому ринку з інноваційними продуктами конкуренти можуть більше зосереджуватися на залученні нових клієнтів, ніж на відбиранні існуючих.

Аналіз п'яти сил дає розуміння, що рухає конкуренцію в галузі та де приховані "вузькі місця" для прибутковості. В разі, якщо з'ясується, що галузь неприваблива, присутні такі фактори як: сильні постачальники, низькі бар'єри входу, багато замінників, гостра конкуренція, компанія може вирішити змінити саму галузь або знайти іншу нішу[6]. Або ж, якщо залишатися в цій сфері, стратегія має бути побудована так, щоб нейтралізувати дію цих сил через інновації, партнерства чи фокусування на сегментах, де вплив сил слабший.

Переходячи до не менш значної постаті - Ігора Ансоффа, одного з основоположників стратегічного менеджменту, про якого ми зазначали вище та його класичної моделі відомої як матриця Ансоффа або модель «товар–

ринку”. Доцільно буде зазначити, що ця матриця окреслює чотири базові стратегічні альтернативи розвитку підприємства залежно від поєднання старих чи нових ринків та продуктів. Кожна з цих альтернатив визначає шлях, яким компанія може досягати зростання, і пов’язана з різним рівнем ризику.

Стратегії Ансоффа включають:

| № | Стратегія | Мета | Приклад |
|----|--------------------------------|---|---|
| 1. | Стратегія проникнення на ринок | Збільшення частки компанії на існуючому ринку з наявним продуктом | Соса-Сола глибше проникає в поточний ринок, за рахунок активного маркетингу, акцій, зниження цін, стимулювання повторних покупок та витіснення конкурентів. |
| 2. | Стратегія розвитку продукту | Розробка і впровадження нових продуктів для існуючих ринків | Підприємство Pioneer інвестує в дослідження та інновації, щоб запропонувати своїм поточним клієнтам вдосконалені товари і послуги. |

| | | | |
|----|--------------------------|---|--|
| 3. | Стратегія розвитку ринку | Вихід з наявними продуктами на нові ринки чи нові сегменти споживачів | Компанія Starbucks почала експорт у інші країни та розширила базу споживачів без зміни самого продукту |
| 4. | Стратегія диверсифікації | Опанування нового ринку з новим продуктом, розосередження ризиків і пошук нових джерел доходу | Компанія Samsung запустила бізнес у сфері страхування будівництва |

Табл. 1.1.2. Класичні стратегії конкуренції за дослідженнями І. Ансофа

Стратегії Ансоффа є цінним інструментом планування, вони допомагають керівникам систематизувати можливі шляхи розвитку бізнесу. Та відображають що зростання можна досягати не лише агресивним захопленням існуючого ринку, але й інноваціями в продукті чи експансією в нові ніші. Використання концепцій І. Ансофа застосовуються переважно для визначення портфельної стратегії або стратегії зростання, але вибір зазначених альтернатив безпосередньо впливає і на конкурентну поведінку підприємства в кожному конкретному напрямку діяльності. Класичні моделі які були розглянуті вище, на кшталт моделі Портера чи матриці Ансоффа, у своїй більшості роблять акцент на зовнішньому позиціонуванні фірми.

Натомість сучасний ресурсно-компетентнісний підхід (RBV) зміщує фокус стратегічного планування всередину підприємства – на його ресурси,

здібності та компетенції. авторами цієї теорії вважають кількох науковців, але основними є Б. Вернерфельт, який у 1984 році опублікував статтю "A Resource Based View of the Firm"[11], і також важливу роль у розвитку RBV відіграли Дж. Барні, Е. Пеннроуз та інші. Саме Дж. Барні у 1991 році значно розвинув концепцію, запропонувавши критерії для ресурсів, які можуть забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Згідно з цим підходом, джерелом стійкої конкурентної переваги є унікальні ресурси фірми та її ключові компетенції – тобто те, в чому компанія має перевагу над конкурентами на ринку. Ресурсно-орієнтована концепція стратегії виходить з того, що ринки і технології можуть змінюватися дуже динамічно та прогресивно, тоді як нагромаджені підприємством ресурси і знання здатні слугувати основою довгострокової переваги, якщо вони цінні, рідкісні, важко імітовані та добре організовані[7]. Особливу увагу в межах цього підходу приділяють компетенціям. Під компетенціями підприємства, простіше кажучи, можна зазначити його здатність належним чином використовувати й удосконалювати наявні ресурси, а також створювати нові – щоб підвищувати цінність кінцевого продукту, задовольняти потреби споживачів та набувати певних конкурентних переваг одночасно. Концентруючись на своїх сильних сторонах, компанія формує стратегію, яка максимально їх використовує. Ресурсно-компетентнісний підхід (RBV) доволі цікавий та неоднозначний, як зі своїми перевагами, так і недоліками які ми розглянемо в таблиці нижче:

| № | Переваги | Недоліки |
|----|--|---|
| 1. | Фокус на внутрішні ресурси та компетенції, що справді дають конкурентну перевагу | Ігнорує зовнішнє середовище та динаміку ринку |
| 2. | Розвиток унікальних ресурсів важко скопіювати | Важко точно оцінити вартість та унікальність ресурсів |

| | | |
|----|---|---|
| 3. | Допомагає створити стійку конкурентну перевагу | Може призвести до самоізоляції компанії та втрати гнучкості |
| 4. | Підкреслює важливість нематеріальних активів: бренду, знань, культури | Не завжди підходить для швидкозмінних галузей або стартапів |
| 5. | Сприяє розвитку інновацій через внутрішні сильні сторони | Важко реалізувати на практиці без чіткої системи вимірювання ресурсів |
| 6. | Орієнтує менеджмент на розвиток ключових компетенцій | Може недооцінювати стратегічні альянси та співпрацю ззовні |

Табл. 1.1.3 Переваги та недоліки сучасної моделі RBV

Останньою сучасною стратегією, яку ми розглянемо в цьому розділі, є стратегія блакитного океану, авторами даного підходу являються В. Чан Кім і Рене Моборн. Вона спрямована на те, щоб компанії не боролися за виживання у «червоних океанах», так автори називають вже переповнені конкурентами ринки, а натомість створювали нові простори - «блакитні океани», де або відсутня конкуренція, або її низький рівень. Замість спроби перемогти конкурентів, бізнес має прагнути зробити конкуренцію взагалі неактуальною. Для цього потрібно створити унікальну цінність для споживачів, часто комбінуючи елементи з різних галузей або навіть радикально змінити базу продукту. На відміну від традиційних стратегій, що зосереджуються на поділі існуючого попиту між учасниками ринку, сучасна стратегія блакитного океану спрямована на створення нового попиту [8]. Вона передбачає інноваційний підхід - замість вдосконалення вже наявного продукту, компанії радять замислитися над тим, що насправді потрібно споживачам, і надати їм те, чого ще немає на ринку.

Одним із найвідоміших прикладів застосування стратегії блакитного океану є Cirque du Soleil, який поєднав елементи цирку, театру і класичної музики, створивши абсолютно новий формат розваг і вийшовши на аудиторію,

яка раніше взагалі не цікавилася традиційним цирком. Тож, розглянемо переваги та недоліки цього підходу:

| № | Переваги | Недоліки |
|----|--|--|
| 1. | Відсутність або мінімальна конкуренція на новому ринку | Високий ризик провалу через непередбачувану реакцію ринку |
| 2. | Можливість встановити власні правила гри та стандарти | Великі витрати на дослідження і створення інновацій |
| 3. | Створення нової цінності для споживачів і компанії | Потребує значних інвестицій часу та ресурсів |
| 4. | Можливість отримати високі прибутки завдяки унікальності | Складність у підтримці унікальності в довгостроковій перспективі |
| 5. | Зміцнення іміджу інноваційної компанії | Інші гравці можуть швидко копіювати успішну модель |

Табл. 1.1.4. Переваги та недоліки сучасної моделі Блакитного Океану

Підсумовуючи дослідження класичних та сучасних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства, розробимо загальну таблицю:

| № | | Класичні стратегії конкуренції (М. Портер) | Класичні стратегії конкуренції (І. Ансофф) | Сучасна стратегія Блакитного океану | Сучасна Ресурсна концепція (RBV) |
|----|--------|--|--|-------------------------------------|--|
| 1. | Період | 1980-ті роки | 1957 рік | 2005 рік | 1980– 1990-ті роки |
| 2. | Автори | Майкл Портер | Ігор Ансофф | В. Чан Кім, Рене Моборн | Біргер Вернерфельт, Джей Барні, Едіт Пеннроуз |

| | | | | | |
|----|------------------------|--|--|---|--|
| 3. | Сутність | Створення конкурентної переваги через витрати, диференціацію або фокусування | Вибір напрямку росту через матрицю «продуктринок» | Створення нового ринку без конкуренції | Досягнення переваги через унікальні ресурси і компетенції |
| 4. | Ключові характеристики | Три базові стратегії: витрати, диференціація, фокус | Чотири стратегії росту: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток | Інновація цінності; поєднання зниження | Фокус на VRIN-ресурси (цінні, рідкісні, важкі для копіювання, незамінні) |
| 5. | Переваги | Чітке позиціонування; зрозуміла логіка конкуренції | Простота вибору стратегії зростання | Простота вибору стратегії зростання | Довгострокова стійка перевага |
| 6. | Недоліки | Жорстка конкуренція; ризик «застрягти посередині» | Можливість неправильного вибору напрямку; ігнорування конкуренції | Високі витрати на створення ринку; невизначеність | Складність у пошуку та підтримці унікальних ресурсів |

Табл. 1.1.5. Загальна порівняльна таблиця підходів

Як зазначають дослідники, в сьогоденні стратегія розвитку підприємства повинна бути комплексною і системною, охоплювати всі ключові

сфери діяльності і забезпечувати не лише виживання, а й постійне нарощування конкурентних переваг навіть в умовах непередбачуваних змін та жорсткої конкурентної боротьби.

Класичні концепції – такі як моделі Портера та Ансоффа – дали менеджерам фундаментальні інструменти для аналізу та вибору стратегічного напрямку. А сучасні підходи доповнили ці інструменти акцентом на унікальних ресурсах, компетенціях та адаптивності бізнесу.

Успішна конкурентна стратегія сьогодні є синтезом багатьох елементів: вона спирається на сильні сторони підприємства, враховує п'ять сил галузевої конкуренції, використовує можливості, що відкриває макросередовище, і водночас готова гнучко змінюватися під впливом технологічних і глобальних трендів [9]. Компанії, що майстерно володіють мистецтвом стратегічного управління, будують портфель стратегій – від цінового лідерства чи диференціації до стратегічних альянсів та інноваційних проривів – і застосовують їх залежно від ситуації. Підприємство повинно моніторити середовище, оцінювати результати своїх дій, вчитися на своєму досвіді та досвіді конкурентів і відповідно коригувати бізнес стратегію.

Тільки за такого підходу стратегія перестає бути теоретичним документом і стає дієвим механізмом, що веде компанію до поставлених цілей. Навіть блискуче продумана стратегія, але невчасно змінена, може втратити ефективність. Тому принцип стратегічної гнучкості – здатності змінювати курс, не втрачаючи довгострокового бачення, – є нині визначальним. Ті підприємства, які зуміють інтегрувати ці аспекти у свою стратегічну ДНК, матимуть додаткові переваги у майбутньому. Тому, задля ефективної роботи важливо регулярно досліджувати ситуацію на ринку, та адаптувати підходи в залежності від контексту.

1.2 Тенденції та інструменти формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії є одним із найважливіших аспектів стратегічного управління підприємством, саме розроблена стратегія визначає візію бізнесу, забезпечує адаптацію до нестабільності в системі та сприяє досягненню як короткострокових та і довгострокових цілей[10]. Інструменти, що обираються та використовуються при формуванні конкурентної стратегії, мають дуже важливе значення. Вони дозволяють різносторонньо аналізувати як зовнішнє середовище, так і внутрішній стан підприємства. Зовнішній аналіз дає змогу виявити основні тенденції ринку, визначити рівень конкурентного тиску, загрози та можливості, що виникають у результаті змін у політичних, економічних, соціальних та технологічних умовах. Натомість аналіз внутрішнього середовища допомагає оцінити наявні ресурси, сильні та слабкі сторони підприємства, його конкурентні переваги та потенціал до зростання[18].

На початку XXI століття глобалізація та цифрова трансформація кардинально змінили умови конкуренції і спричинили переосмислення традиційних стратегій. Глобалізація призвела до стирання географічних меж ринків і різкого зростання масштабів конкуренції. Сучасне бізнес-середовище характеризується глобальними ланцюгами постачання, виходом компаній на міжнародні ринки, появою транснаціональних корпорацій, що конкурують повсюдно. Для багатьох підприємств тепер конкурентами є не лише місцеві фірми, а й іноземні гіганти, що заходять на локальні ринки. Відповідно, конкурентні стратегії мають набувати більш різнокультурного характеру [15]. Одним зі стратегічних напрямів для компаній стає інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості, налагодження партнерств із провідними транснаціональними корпораціями, участь у міжнародних альянсах і вихід на зовнішні ринки через експорт або розміщення виробництва за кордоном.

Наприклад, українські виробники обладнання все частіше стають частиною глобальних мереж, працюючи на замовників по всьому світу. Такі кроки дозволяють отримати доступ до ширшого ринку, передових технологій, кращих практик, глобального мислення від керівництва та здатності конкурувати на світовому рівні.

Цифровізація є другою важливою тенденцією, що впливає на стратегії [19]. Наше сьогодення оточене стрімким розвитком інформаційних технологій, Інтернету, мобільних комунікацій, штучного інтелекту та інших інновацій. Жоден бізнес не буде конкурентоспроможним без адаптації під цифрову трансформацію процесів та аналітики трендів на ринку. Активне впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам підвищити продуктивність в численні рази, оптимізувати витрати, пришвидшити інноваційні цикли та забезпечити гнучкість операційної діяльності.

На мою думку гарним прикладом є, використання технологій Industry 4.0 що дає змогу підприємству скоротити час і ресурси, необхідні для випуску продукції, підняти якість і швидше реагувати на коливання попиту. Цифрові платформи та електронна комерція відкривають вихід до глобальної клієнтської бази, мінімізуючи залежність від місця розташування. Аналітика великих даних та AI забезпечують глибше розуміння потреб споживачів і прогнозування ринкових трендів, що допомагає коригувати стратегію майже в реальному часі, ринкові гравці які вже впровадили дані інновації або знаходяться на шляху до імплементації мають значні переваги в перегонах за лідерські позиції[11].

Внаслідок глобалізації і цифровізації сучасні ринки стали надзвичайно динамічними, складними і невизначеними. Компанії змушені одночасно змагатися на світових аренах і впроваджувати проривні технології, щоб не відстати. Це зумовило появу нових підходів до управління стратегіями, які акцентують увагу на 3 основних «китах»: гнучкість, інноваційність, швидкість.

У сьогоднішньому виживанні і успіху на прямий кореляційний зв'язок з підприємствами, які найшвидше адаптувалися до глобальних трансформацій – через цифровізацію бізнесу, інноваційну діяльність, комерціалізацію нових знань. Підприємства все більше впроваджують методи *agile-менеджменту*, які передбачають ітеративне планування і швидке коригування дій у відповідь на зворотний зв'язок ринку. Стратегія перетворюється на рухому ціль – компанія навчається, експериментує, і на основі цього коригує свою конкурентну поведінку[12].

Також важливою тенденцією стало посилення кооперації навіть між конкурентами – виникнення стратегічних альянсів. Фірми усвідомили, що об'єднавши зусилля, можна досягти більше, ніж поодиножко. Стратегічні альянси та партнерства дозволяють компанії зосередитися на своїх ключових компетенціях і доповнювати їх компетенціями партнерів та в кооперації досягати успіхів $\times 2$. Наприклад, автовиробники створюють альянси для спільної розробки електромобілів чи безпілотних технологій, ІТ-корпорації співпрацюють у сфері стандартів кібербезпеки тощо. Для багатьох підприємств у глобальних мережах співпраця стала частиною їх конкурентної стратегії – як спосіб швидше впроваджувати інновації і протистояти іншим конкурентам.

Оскільки сучасний споживач має доступ до миттєвої інформації його увага переповнена безліччю альтернатив, перевагу у виборі, лояльність та прихильність надзвичайно важко одержати. Тому компанії змінюють свої маркетингові і конкурентні стратегії, орієнтуючись на максимальне задоволення потреб цільових клієнтів, персоналізацію пропозиції, побудову спільнот навколо бренду. На поміч приходять впровадження CRM-систем, big data і аналітики які формують індивідуальні ціннісні пропозиції для різних сегментів, що само по собі стає джерелом конкурентної переваги. Підприємства-лідери широко застосовують різноманітні методи аналізу оточення при формуванні стратегії. Серед найпоширеніших інструментів які

ми будемо розглядати та в подальшому використовувати в даній роботі – PEST-аналіз, SWOT-аналіз та сценарії динамічного розвитку SPACE.

Розповідаючи про PEST-аналіз, доцільно буде відмітити що – це метод стратегічного аналізу макросередовища підприємства, призначений для виявлення ключових політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, що можуть впливати на бізнес компанії[13]. PEST-аналіз дозволяє зрозуміти загальний контекст, в якому працює фірма: наприклад, оцінити політичну стабільність і регулювання, економічні тенденції такі як рівень інфляції, доходів населення, соціально-демографічні зміни та технологічні новації у галузі. Це стратегічний інструмент для визначення можливостей і загроз макросередовища. Результати PEST-аналізу використовуються при розробці стратегії, щоб пристосувати цілі підприємства до зовнішніх умов: наприклад, врахувати зміну законодавства або появу нових технологій.

Наступним буде SWOT-аналіз – ще один фундаментальний інструмент, який поєднує оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів. Назва аббревіатури розкриває його суть: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. SWOT-аналіз передбачає виявлення та групування внутрішніх факторів та зовнішніх факторів. Сильні сторони – це те, в чому компанія перевершує інших: унікальні технології, відомий бренд, ефективна мережа збуту, слабкі – сфери, де її позиції гірші за конкурентів: застаріле обладнання чи обмежені фінансові ресурси. Можливості – сприятливі зовнішні обставини, що відкривають шлях до зростання або посилення позицій, скажімо, зростання попиту на продукцію компанії, вихід конкурентів з ринку, а загрози – зовнішні чинники, які можуть зашкодити бізнесу, поява нових сильних конкурентів, зміна споживчих вподобань, економічна криза тощо. SWOT дає цілісну картину стратегічної ситуації фірми та слугує базою для вироблення стратегій: зокрема, стратегія повинна використовувати сильні сторони для реалізації можливостей, нейтралізувати слабкості і захищатися від загроз. SWOT-аналіз часто

застосовується на практиці як відправна точка стратегічного планування, оскільки він є відносно простим, але інформативним.

Слід підкреслити, що SWOT та PEST– це не альтернативні, а взаємодоповнюючі інструменти. PEST аналізує макрочинники, п'ять сил – структуру галузевого мікросередовища, а SWOT узагальнює все це разом з внутрішньою оцінкою. У сукупності ці методи забезпечують всебічне розуміння контексту, в якому формується конкурентна стратегія підприємства.

І останнім інструментом буде SPACE-матриця – методика, що допомагає визначити оптимальний стратегічний напрям для компанії на основі оцінки її внутрішніх та зовнішніх позицій. SPACE аналізує чотири параметри: фінансову силу, конкурентну перевагу – як внутрішні аспекти, та привабливість галузі/силу індустрії і стабільність середовища – як зовнішні аспекти[14]. Класична SPACE-матриця – один із таких інструментів, розроблений Дж. Роу та співавторами, – дозволяє оцінити поточну стратегічну позицію підприємства за чотирма основними вимірами: фінансовою силою, конкурентними перевагами, стабільністю середовища та привабливістю галузі. За цими осями будується матриця з чотирма квадрантами позицій:

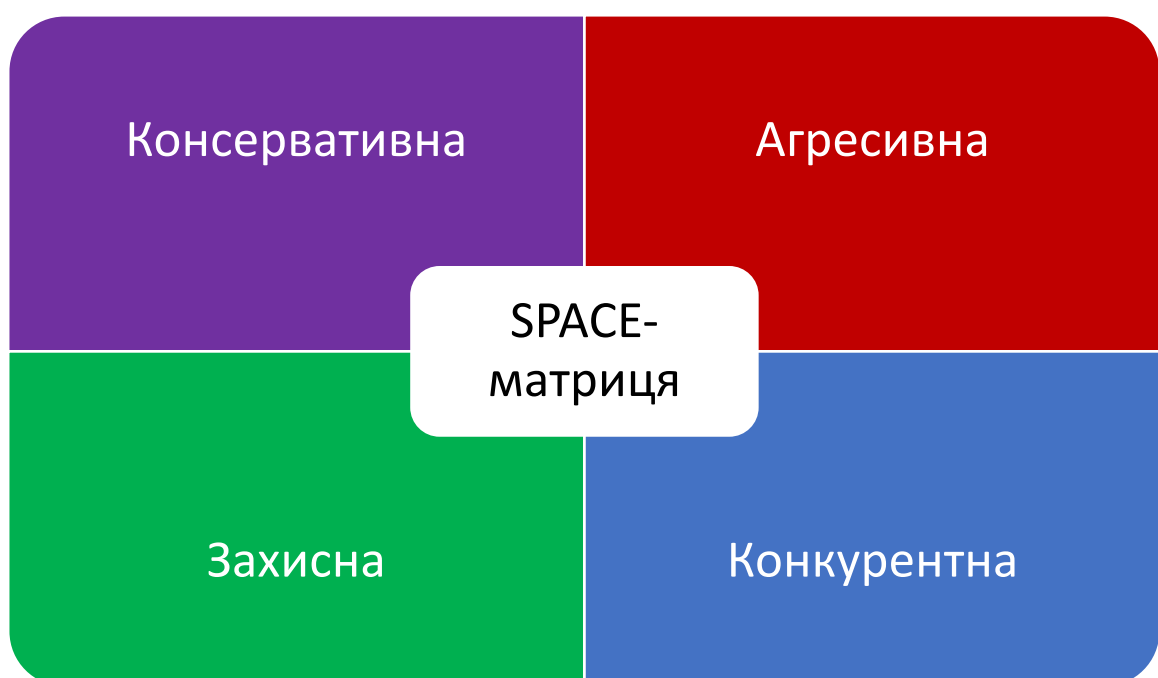


Рис 1.2.1 Класична SPACE-матриця

Такий класичний підхід дає змогу сформулювати базові стратегічні рекомендації, однак він зазвичай базується на одноразовій оцінці параметрів і не враховує можливі зміни факторів з часом.

Динамічна ж SPACE-матриця якій у нашому дослідженні буде приділятися окрема увага, розширює традиційну методику аналізу, вводячи часовий і прогностичний виміри. Ідея динамічного підходу полягає в тому, щоб аналізувати не лише поточний стан параметрів, а й їхні очікувані майбутні значення. У цьому контексті оцінювання факторів здійснюється двічі: для поточного стану й для прогнозованого стану підприємства. Потім отримані оцінки «звужуються» у вектори стратегічної позиції, завдяки яким будуються траєкторії зміни положення компанії у просторі матриці. Для зваженого оцінювання окремих чинників динамічна методика часто використовує метод аналізу ієрархій з метою визначення вагових коефіцієнтів показників[15]. Таким чином, кожний узагальнений параметр формується як сукупність часткових показників зі своїми вагами, що підвищує глибину та обґрунтованість аналізу.

Головна відмінність динамічної SPACE-матриці від класичної – саме включення прогностного аспекту. Якщо в класичній моделі підприємство отримує єдину точку в просторі матриці, то в динамічній до неї додається щонайменше ще одна точка – майбутній стан. Це дозволяє візуалізувати зміни стратегічної позиції у часі, утворюючи на матриці траєкторію. Така траєкторія наочно демонструє стратегічні розриви між нинішнім і бажаним станом та допомагає ідентифікувати критичні напрямки для корекції стратегії. Наприклад, якщо в динамічній матриці рух вектора веде з агресивного квадранту до більш консервативного, це сигналізує про зниження потенціалу підприємства і необхідність переглянути намічені амбітні кроки[16].

Незважаючи на загальну концептуальну схожість, відмінності полягають також у технології побудови матриць. Класична SPACE-матриця формує осі шляхом простого усереднення оцінок експертів за кожним критерієм тоді як динамічна модель може застосовувати багатокрокові процедури: обґрунтування ваг, робота з групами показників і окремими індикаторами, розподіл оцінок за часовими сценаріями. Натомість динамічна методика часто потребує більше вхідних даних, що підвищує точність і адаптивність аналізу, але водночас ускладнює процедуру збору інформації і потребує залучення експертів для визначення прогностичних значень. Класична ж матриця реалізується відносно просто і швидко, проте вона орієнтована на моментальне відображення ситуації і не відображає тенденцій розвитку.

| № | Звичайна SPACE-матриця | Динамічна SPACE-матриця |
|----|-----------------------------------|--|
| 1. | Фіксує стан на певний момент часу | Аналізує зміну стану у часі |
| 2. | Визначає тип стратегії зараз | Визначає, яку стратегію обрати зараз і підготувати на майбутнє |
| 3. | Одна точка на площині | Вектор руху на площині |
| 4. | Ризик прийняття статичних рішень | Можливість прийняття адаптивної стратегії |

Табл. 1.2.1 Порівняльна характеристика звичайної та динамічної SPACE-матриці

Динамічна SPACE-матриця є модифікацією класичної методики, яка відповідає на виклики мінливого середовища. Вона поєднує результати оцінювання поточного та майбутнього стану ключових факторів і відображає їх у вигляді стратегії, яка враховує часовий аспект. Це дозволяє більш гнучко реагувати на зміни, коригувати стратегічний курс і планувати розвиток підприємства з урахуванням очікуваних змін у ринковому середовищі[17]. На відміну від статичного аналізу, що дає лише «фотографію» стану компанії в теперішньому моменті, динамічна модель пропонує «відео», що демонструє напрямок руху і темпи змін стратегічної позиції підприємства.

З огляду на детальний аналіз трьох підходів до формування конкурентної стратегії, доцільним є представлення порівняльної таблиці, що відображає основні характеристики кожного з інструментів:

| № | Критерій | SWOT-аналіз | PESTEL-аналіз | Динамічна SPACE-матриця |
|----|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| 1. | Тип аналізу | Внутрішній + зовнішній | Макросередовище | Стратегічний напрямок (агрегований) |
| 2. | Рівень складності | Низький | Середній | Високий |

| | | | | |
|----|--------------------------|--|---|---|
| 3. | Рівень деталізації | Базовий(4 категорії) | Глибокий (6 факторів) | Інтегрований (4 вектори з кількісною оцінкою) |
| 4. | Гнучкість у використанні | Висока, універсальна | Залежить від змін середовища | Потребує якісного емпіричного обґрунтування |
| 5. | Переваги | Простота, швидке розуміння ситуації; | Дозволяє побачити вплив політики, економіки, соціуму, технологій, екології, законодавства | Дає чітку відповідь на питання: «Яку стратегію обрати?» (агресивну, захисну тощо) |
| 6. | Недоліки | Суб'єктивність; немає чіткої вказівки, що робити | Немає внутрішнього аналізу; може бути надмірно загальним | Складність у побудові; потребує точних даних і глибокого аналізу |

| | | | | |
|----|---------------------------------|---|--|---|
| 7. | Доцільність застосування | Початковий етап планування, швидкий аналіз | Оцінка впливу зовнішніх факторів, підготовка до довгострокового планування | Вибір типу стратегії для організації на основі комбінації внутрішніх і зовнішніх факторів |
| 8. | Очікуваний результат | Список сильних/слабких сторін, можливостей і загроз | Систематизоване уявлення про вплив макрофакторів | Напрямок стратегічного розвитку: агресивна, консервативна, захисна, конкурентна стратегія |

Табл.1. 2.2. Порівняльна таблиця трьох підходів до формування конкурентної стратегії

Завершуючи розгляд трьох ключових інструментів конкурентного аналізу — SWOT, PESTEL та динамічної SPACE-матриці — слід підкреслити, що кожен метод має власну логіку, глибину занурення та прикладну силу залежно від етапу стратегічного планування й специфіки ринку. В успішному застосуванні важливо не просто обрати певний інструмент, а навчитися гнучко комбінувати їх залежно від потреб та стану підприємства. Саме така багатопрофільність підходу дозволяє сформувати не лише реалістичну, а й життєздатну конкурентну стратегію. У поєднанні вони створюють ефект «стратегічного резонансу», де аналітика перестає бути формальністю і перетворюється на потужний інструмент передбачення, адаптації та лідерства. Компетентне використання зазначених моделей не тільки посилює позиції підприємства на ринку, а й формує фундамент для стійкого розвитку майбутнього.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА RADIX SOLUTIONS

2.1 Діагностика та моніторинг ринку меблевої продукції діяльності на прикладі підприємства «Radix Solutions»

ТОВ «Radix Solutions» – українська фабрика м'яких меблів, яка була заснована в 2001 році у м. Києві. За більш ніж 20 років компанія еволюціонувала з невеликого виробництва до сучасної фабрики, освоївши високотехнологічне серійне та індивідуальне виготовлення м'яких меблів. «Radix Solutions» позиціонує себе у люкс-сегменті, орієнтуючись на забезпечення високої якості, стильного дизайну та індивідуальних рішень для інтер'єрів преміум-класу. Бренд спеціалізується переважно на м'яких меблях – диванах, кріслах, ліжках та пуфах, виготовлених із врахуванням сучасних тенденцій дизайну та побажань вимогливих клієнтів. Асортимент включає як серійні колекції, так і меблі на замовлення, адаптовані під індивідуальні проекти і нестандартні конфігурації приміщень[45]. Це дозволяє компанії задовольняти потреби клієнтів, що прагнуть ексклюзивності та унікальності в інтер'єрі. Основний вид діяльності компанії відповідає КВЕД 31.09 "Виробництво інших меблів", а також охоплює такі напрями:

- 31.01 – Виробництво меблів для офісів і торговельних підприємств
- 31.02 – Виробництво кухонних меблів
- 46.47 – Оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальними приладами
- 46.65 – Оптова торгівля офісними меблями
- 47.59 – Роздрібна торгівля меблями та товарами для дому

Основу асортименту «Radix Solutions» становлять м'які меблі для дому в люкс-сегменті: прямі та кутові дивани різних стилів, комфортні крісла, узголів'я та каркасні ліжка з м'якою оббивкою, а також пуфи, банкетки та інші аксесуари для вітальні і спальні. Значну частку модельного ряду складають

дивани – від компактних моделей для квартир до великогабаритних модульних систем для заміських будинків. Компанія також пропонує ліжка з підйомним механізмом, дизайнерські крісла та декоративні пуфи, розраховані на поціновувачів комфорту і сучасного дизайну[46]. Цільова аудиторія – заможні приватні замовники: власники квартир преміум-класу, котеджів, пентхаусів, дизайн-студії інтер'єрів, а також представники NoReCa-сегменту, а саме: бутик-готелі, бізнес-центри, які потребують меблів високого ґатунку для облаштування інтер'єрів. Орієнтація на люксовий сегмент означає, що «Radix Solutions» зосереджується на якості матеріалів серед яких: натуральне дерево, високоякісні тканини та шкіра, ергономічності та довговічності продукції, створюючи меблі, що підкреслюють статус і вишуканий смак власників.

Говорячи про канали збуту, «Radix Solutions» здійснює продажі як напряму, так і через партнерські мережі. Компанія приймає індивідуальні замовлення безпосередньо через менеджерів та шоурум у Києві і виконує проекти «під ключ» для приватних клієнтів та дизайнерів інтер'єру. Водночас фабрика співпрацює з крупними меблевими ритейлерами та онлайнплатформами: продукцію бренду можна придбати через інтернет-магазини меблів такі як MebelOk, Меблева Лавка та ін., де представлений широкий каталог диванів, ліжок і крісел Radix. Дистрибуція охоплює всю Україну – меблі Radix доставляються до Києва, Харкова, Дніпра, Одеси, Львова та інших міст. Також компанія прагне бути присутньою у салонах преміум-меблів та дизайн-центрах[50]. Наприклад, у київських торгових центрах інтер'єру меблі Radix експонуються поруч із іншими українськими виробниками. Основний акцент в збуті – на індивідуальне обслуговування: клієнтам пропонують вибір оббивок, кольорів, конфігурацій модулів, щоб кожен виріб відповідав їх вимогам. Цей клієнтоорієнтований підхід важливий для люкс-сегменту і відрізняє «Radix Solutions» від конкурентів.

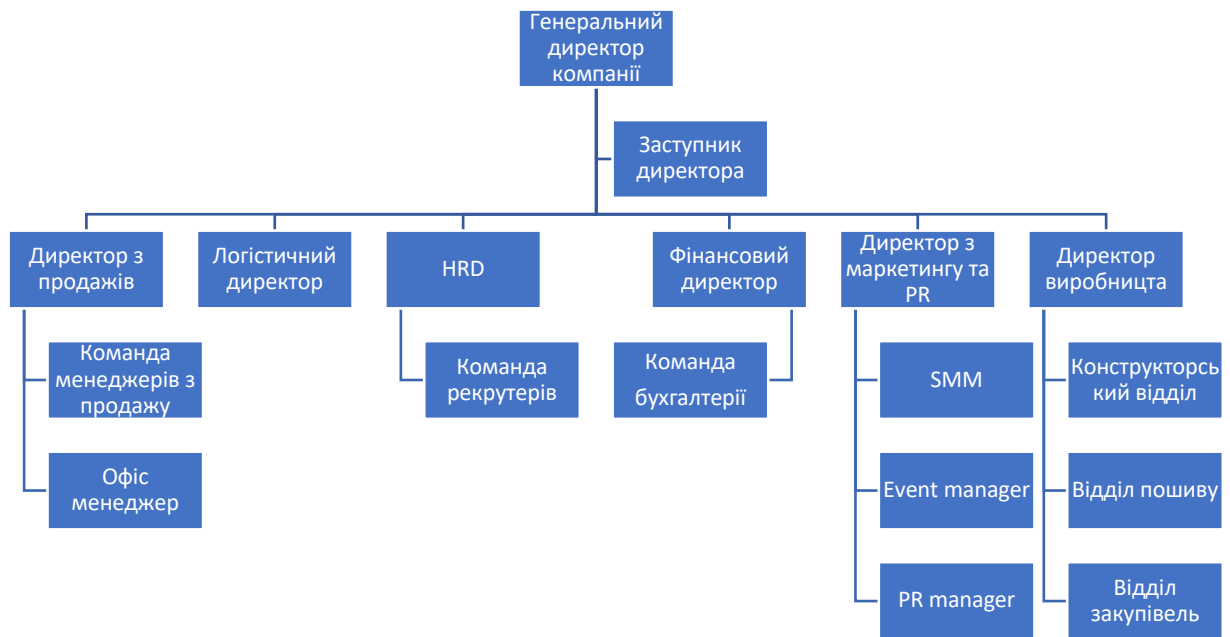


Рис. 2.1.1 Організаційна структура компанії Radix Solutions

Як приватна компанія, «Radix Solutions» не публікує детальної фінансової звітності, проте динаміку її діяльності можна оцінити у контексті загального стану меблевої галузі України. До 2022 року компанія працювала на внутрішній ринок, ємність якого поступово скорочувалась упродовж 2015–2021 рр.. У 2020 році пандемія COVID-19 вплинула суперечливо: з одного боку, були тимчасові перебої у роботі салонів та виробництва, з іншого – зріс попит на меблі для дому, оскільки споживачі більше часу проводили в оселях. Загалом, у 2020-му частка онлайн-продажів меблів значно збільшилася і «Radix Solutions» також почала активніше використовувати інтернет-канали для залучення клієнтів. У 2021 році український меблевий ринок демонстрував стабільну динаміку а обсяг внутрішнього споживання меблів оцінювався приблизно в \$1 млрд. «Radix Solutions», ймовірно, утримував стабільний рівень продажів завдяки відкладеному попиту після карантину та реалізації

кількох крупних об'єктів, замовлення від готелів та офісів, які відновили інвестиції в інтер'єри наприкінці 2021 року[55].

На початку 2022 року розпочалася повномасштабна війна, що серйозно вплинуло на бізнес-діяльність компанії. Через бойові дії внутрішній попит на меблі люкс-класу різко впав – ємність українського ринку меблів скоротилася приблизно вдвічі. На Рис. 1 наведено динаміку обсягу внутрішнього ринку меблів України з 2019р. по 2023р., де особливо помітний обвал у 2022 році та часткове відновлення у 2023-му.

Як видно з Додатку А, після 2019–2021 років відносної стабільності (ринок близько \$1–1,1 млрд), у 2022 обсяг впав до ~\$0,55 млрд, а в 2023 дещо відновився (до ~\$0,6 млрд). Для «Radix Solutions» 2022 рік частично був «кроком назад» виробництво було тимчасово дезорганізоване, працівники змушені були евакуюватися або були мобілізовані, порушилася логістика постачання матеріалів. Проте вже у другій половині 2022 – на початку 2023 компанія поступово відновила діяльність у Києві. Завдяки відносній безпеці столиці та підтримці галузевих програм в яких меблевий сектор отримував грантову підтримку від держави та донорів, Radix змогла утриматися на плаву. Виторг 2023 року все ще залишався значно меншим за довоєнний, але тенденція позитивна: з'явився новий попит на меблі для відбудови пошкоджених чи переміщених помешкань, а також почали надходити запити від іноземних замовників, зацікавлених у українських меблях, з урахуванням зростання експорту меблів на 15,5% у 2024 році [48].

Компанія до 2022 року переважно просувалась через участь у профільних виставках, таких як: KIFF – Київський міжнародний меблевий форум, Design Living Tendency та співпрацювала з дизайнерами інтер'єрів. Компанія наголошувала на своєму українському виробництві і якості, що можна порівняти з італійськими меблями, але за більш привабливою ціною для місцевого споживача. Маркетинг був сфокусований на преміум-іміджі:

професійні фотосесії колекцій у розкішних інтер'єрах, демонстрація нестандартних реалізованих проектів. Після 2022 року маркетингова стратегія частково змістилась – компанія почала більше уваги приділяти онлайнпросуванню, оскільки традиційні виставки були обмежені. активізував присутність на Facebook та Instagram, акцентуючи патріотичний меседж «український виробник світового рівня» і демонструючи готовність виготовляти меблі навіть в умовах кризи.

На українському ринку меблів загалом спостерігається тренд до збільшення онлайн-продажів: у 2020–2021 рр. частка інтернет-замовлень меблів значно зросла, тому Radix оптимізував свій сайт та каталоги на маркетплейсах, щоб клієнти могли замовляти дистанційно. Маркетингові показники, такі як впізнаваність бренду та лояльність клієнтів, лишаються на доволі високому рівні в межах цільової аудиторії: за відгуками покупців, меблі Radix отримують високу оцінку за дизайн і комфорт. Важливим індикатором ефективності є розширення географії продажів – у 2019–2021 рр. Radix наростив мережу партнерів у регіонах, що видно з присутності товарів бренду на локальних сайтах Чернівців, Львова, Одеси тощо.

З погляду стратегії розвитку, у останні 5 років «Radix Solutions» прагнув зміцнити свою позицію в люкс-сегменті за рахунок інновацій у дизайні та розширення лінійки. Компанія відстежує світові тренди в меблевому дизайні і впроваджує їх у нових моделях. Так, при створенні колекцій враховуються сучасні тенденції забудови – меблі Radix підходять як для просторих заміських будинків, так і для квартир у міських багатоповерхівках [47]. У портфелі з'явилися модульні дивани-трансформери, які відповідають запиту на універсальність та мобільність меблів. Також стратегічним кроком стало впровадження опції виготовлення меблів за індивідуальними розмірами, фактично масова кастомізація, що підвищує привабливість бренду для

дизайнерів. Компанія інвестувала в обладнання, щоб покращити ефективність виробництва та якість продукції – ще до війни фабрика оновила частину парку техніки, запровадила сучасні методи порізки та шиття, завдяки чому могла конкурувати з імпортними виробниками за стандартами якості. У підсумку, хоча фінансові результати 2022–2023 років були під тиском зовнішніх обставин, стратегічний потенціал «Radix Solutions» залишається високим: компанія має налагоджені процеси, впізнаваний бренд і репутацію надійного постачальника люксових меблів на українському ринку.

Люкс-сегмент меблевого ринку є відносно вузьким, проте конкуренція в ньому зростає. Вітчизняні виробники дедалі більше конкурують з імпортними преміум-брендами, які представлені через шоуруми та дилерів. Основні конкуренти «Radix Solutions» в Україні – це інші українські фабрики, що спеціалізуються на дизайнерських меблях високого класу, наприклад, Zegen, Interia, Merx Premium, а також постачальники елітних іноземних брендів італійських, німецьких, французьких, які займають нішу заможних клієнтів. Компанія конкурує за рахунок гнучкості у виготовленні на замовлення та привабливішої ціни порівняно з імпортом, тоді як імпортні бренди апелюють до своєї світової слави та статусності. У післявоєнний період структура конкуренції може змінитися: через вихід деяких гравців частка ринку перерозподіляється на користь тих, хто зберіг виробництво. «Radix Solutions» має шанс зміцнити позиції, якщо використає тренд на підтримку українського продукту серед локальних покупців.

Одним із найпотужніших українських конкурентів Radix у люксовому сегменті варто виокремити компанію ZEGEN. Це виробник дизайнерських меблів, заснований у 2008 році, із виробництвом у м.Черкаси та власними салонами в Україні. Бренд фокусується на сучасному мінімалістичному дизайні, співпраці з відомими українськими дизайнерами, у їхньому каталозі є авторські колекції від Павла Ветрова, Андрія Могили тощо і використанні натуральних матеріалів [53]. Асортимент Zegen дещо ширший: окрім м'яких

меблів, а саме: дивани, крісла, ліжка, компанія виробляє столики, комоди, стелажі – фактично повний набір меблів для вітальні, спальні, їдальні. Цільова аудиторія Zegen подібна – клієнти, що цінують ексклюзивність, але бренд робить акцент на дизайнерському іміджі. Продукція Zegen належить до високої цінової ніші українського ринку: приміром, модульний диван ZEGEN з колекції Friendly коштує 27–38 тис. грн залежно від конфігурації, що співставно з цінами «Radix Solutions» стандартний диван 20–50 тис. грн, кутові модульні системи – до 80 тис. грн.

За ціною обидва бренди конкурують напругу, пропонуючи люксову якість, але значно дешевше за імпорт. Канали продажів Zegen: власні шоуруми у Києві – в ТЦ «Домосфера», інші – в Черкасах та активний онлайн-магазин на офіційному сайті. Компанія інвестує у просування: активно веде Instagram, співпрацює з дизайнерами інтер'єру, виставляється на міжнародних виставках. За рахунок цього бренд Zegen має високу впізнаваність серед українських споживачів люкс-меблів. «Radix Solutions» та Zegen пропонують високу якість і кастомізацію, але Radix спеціалізується суто на м'яких меблях і має довшу історію на ринку, тоді як Zegen позиціонується як трендсеттер у сучасному дизайні меблів «під ключ». З точки зору асортименту, Radix може поступатися в широті, проте це дозволяє їм зосередитись на майстерності в своїй ніші – м'яких меблях преміум-якості.

На світовому рівні «Radix Solutions» змагається опосередковано з легендарними брендами меблів класу люкс, такими як Італійське Poltrona Frau чи французьке Roche Bobois. Розглянемо Poltrona Frau – бренд, що став синонімом розкоші в меблях. Poltrona Frau заснована в 1912 році в Італії понад століття символізує еталон якості шкіряних меблів ручної роботи. Їхні продукти – це розкішні дивани, крісла, стільці, виготовлені майстрами вручну з преміальних матеріалів. Бренд має глобальну впізнаваність та асоціюється з класичним італійським дизайном, використовується в інтер'єрах палаців, люксових готелів, офісів топ-менеджерів по всьому світу. Хоча Poltrona Frau не

виробляє меблі в Україні, він представлений через офіційних дилерів – у Києві працюють фірмові салони. Крім того, елітні дизайн-студії пропонують меблі Poltrona Frau під замовлення, а з 2017 бізнес відкрив уже 2 шоуруми в Києві, що свідчить про наявність попиту на ультра-люкс меблі. Poltrona Frau значно дорожчий за Radix чи Zegen – наприклад, шкіряний диван цього бренду може коштувати десятки тисяч євро.

Така ціна обґрунтована ексклюзивністю дизайну та ручною роботою майстрів. Для українського споживача придбання Poltrona Frau – це радше питання статусу і престижу. Порівнюючи «Radix Solutions» та Poltrona Frau: прямого цінового або масштабного порівняння немає, італійський гранд – глобальна компанія з оборотом у сотні мільйонів євро, тоді як Radix – середній бізнес в Україні [54]. Однак з точки зору продукту і позиціонування цікаво відзначити: Radix намагається запозичити кращі практики люксових брендів – ручне виготовлення елементів, використання якісних матеріалів, акцент на дизайні – щоб запропонувати «італійську якість за українською ціною». Перевага Radix на локальному ринку – це оперативність, доступність і гнучкість: якщо Poltrona Frau доставляється на замовлення протягом кількох місяців, то Radix може виготовити індивідуальний диван за значно коротший термін. Крім того, сервісне обслуговування і гарантійна підтримка у місцевого виробника доступніші. Проте в сегменті ультра-преміум окремі клієнти все ж віддадуть перевагу світовим брендам, заради їх престижу, тому Radix конкурує більшою мірою за ту аудиторію, яка цінує раціональну розкіш – якісний продукт без переплати за гучне ім'я. У Таблиці 1 нижче представлено узагальнене порівняння Radix Solutions, Zegen та Poltrona Frau за ключовими параметрами.

| Назва компанії | Radix Solutions | Zegen | Poltrona Frau |
|-----------------------|------------------------|--------------|----------------------|
| | | | |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|---|
| Рік заснування | 2001 | 2008 | 1912 |
| Штабквартира | Київ, Україна | Черкаси, Україна | Толентіно, Італія |
| Основна продукція | М'які меблі (дивани, крісла, ліжка, пуфи) люкс-класу; серійні та на замовлення | Дизайнерські меблі для всього дому (дивани, ліжка, столи, шафи) у сучасному стилі | Люксові меблі для дому та офісу (шкіряні дивани, крісла, столики тощо) в класичному і сучасному дизайні |
| Ціновий сегмент | Люкс (високий рівень цін на локальному ринку); дивани ~20–80 тис. грн | Люкс (високий рівень для України); дивани ~25–40 тис. грн | Ультра-люкс (глобальний преміум); дивани від кількох тис. € і вище |
| Унікальні сильні сторони | Індивідуальне виготовлення під замовника; локальне виробництво – швидка реалізація; матеріали європейської якості; гнучкість у комплектації | Авторський дизайн від українських дизайнерів; широкий асортимент (повний інтер'єр); фірмові колекції, нагороджені дизайном; акцент на екологічних матеріалах | Історична спадщина 100+ років; бездоганна ручна робота; ексклюзивна шкіра Pelle Frau®; статусний бренд світового рівня; престиж володіння |

| | | | |
|-----------------------------|---|---|--|
| Розподіл та продажі | Власний шоурум у Києві; мережа дилерів та інтернет-магазинів по Україні; проекти для дизайнерів; доставка по країні | Фірмові салони (Київ, Черкаси); онлайн-замовлення через офіційний сайт; участь у виставках, співпраця з архітекторами | 75+ шоурумів у світі (2 салони в Києві через партнерів); замовлення через ексклюзивних дистриб'юторів; присутність у роздрібних мережах люкс-інтер'єру |
| Digitalприсутність | Офіційний сайт, Facebook (активні кейси та новини), Instagram (помірна активність); присутність на маркетплейсах меблів | Офіційний сайт (інтернет-магазин); Instagram 16 тис. підписників, Facebook; портфоліо на Behance; яскравий контент і реклама онлайн | Офіційний сайт з каталогом; Instagram ~328 тис. підписників; презентації нових колекцій на YouTube; глобальні рекламні кампанії в медіа |
| Впізнаваність бренду | Висока в межах України серед люкссегменту (особливо Київ); асоціюється з надійністю та індивідуальним підходом | Висока в Україні серед поціновувачів дизайну; відомий як прогресивний український бренд; активна PR-діяльність | Дуже висока у світі; культовий бренд меблів; в Україні – символ елітарності, відомий вузькому колу еліти |

Таблиця 2.1.1. Порівняльна характеристика станом на 2024 рік Radix Solutions, Zegen та Poltrona Frau

З наведеного порівняння видно, що «Radix Solutions» утримує конкурентоспроможність на національному рівні, пропонуючи якісний продукт, що задовольняє вибагливий попит, та оперативний сервіс. Поряд із Zegen компанія входить до провідних люкс-брендів меблів українського

виробництва. Водночас, у боротьбі за преміальних клієнтів доводиться протистояти імпорнтним іменитим виробникам. Тут виграє той, хто краще розуміє локального споживача: Radix робить ставку на індивідуальність і гнучкість, що важко повторити глобальним гігантам, але поступається у маркетингових бюджетах і славі. Тому подальша стратегія конкуренції потребує підсилення бренду, щоб детально розглянути варіанти, використаємо для дослідження SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз та стратегічний потенціал Radix Solutions

Strengths :

- «Radix Solutions» відомий як надійний виробник, що виконує зобов'язання з якості та строків що відображає високу якість послуг. Понад 20 років на ринку люкс-меблів в Україні забезпечили впізнаваність бренду та довіру клієнтів.
- Підприємство завжди використовує якісні матеріали, міцні дерев'яні каркаси, імпорнтні механізми трансформації, зносостійкі тканини. Кропітка робота над деталями дозволяє конкурувати з європейськими брендами. Можливість виготовлення меблів на індивідуальне замовлення – ключова перевага, що приваблює клієнтів люкс-сегменту, які бажають унікальний продукт
- Порівняно невеликий масштаб дає змогу швидко впроваджувати нові дизайни та підлаштовуватись під потреби ринку. Компанія оперативно опановує нові технології та дизайнерські рішення наприклад, модульні системи, сучасні механізми розкладання.
- Клієнти компанії мають перевагу прямої комунікації з виробником – можна відвідати фабрику або шоурум у Києві, особисто вибрати матеріали, погодити зміни в замовленні. Післяпродажне обслуговування що включає ремонт та перетяжку, надається швидко в межах країни. Це створює високу лояльність клієнтів і позитивне «сарафанне радіо».

Weaknesses :

- Як середній бізнес, «Radix Solutions» має значно менші виробничі потужності та маркетингові бюджети порівняно з міжнародними конкурентами. Це обмежує можливості виходу на експортні ринки та масового промоушену бренду.
- За межами професійного кола дизайнерів в Україні бренд Radix мало відомий. Для частини багатих клієнтів відсутність «гучного» імені може бути стримуючим фактором при виборі, вони схильні переплатити за відомий італійський чи французький бренд, ніж купити локальний аналог.
- Компанія спеціалізується на м'яких меблях і майже не представлена в сегменті корпусних меблів чи освітлення. У той час як конкуренти типу Zegen чи Merx можуть запропонувати клієнту повний комплект для інтер'єру, Radix змушений кооперуватися з іншими постачальниками або втрачати замовлення на ті елементи, які сам не виробляє.
- Хоча компанія має сайт, його функціонал і контент поки програють сучасним стандартам, наприклад, відсутній інтерактивний онлайнконфігуратор меблів чи розрахунок вартості. Соцмережі Radix поки що не охоплюють всю потенційну аудиторію – кількість підписників вимірюється кількома тисячами, контент виходить нерегулярно. Це слабе місце, адже у 2020-х роках цифровий маркетинг визначає успіх у преміум-сегменті.

Opportunities :

- Українські споживачі все більше цінують національні бренди. Після початку війни багато забезпечених клієнтів свідомо обирають «Made in Ukraine». Радікс може закріпити за собою імідж національного лідера люксемблів і відвоювати частку ринку, яка раніше діставалася імпорту.
- Експорт українських меблів стрімко зростає – у 2024 році він вже сягнув \$909 млн. Це свідчить про конкурентність продукції. «Radix Solutions» має шанс вийти на закордонні ринки нишевого характеру –

наприклад, співпрацювати з бутиковими салонами у Європі чи на Близькому Сході, що шукають унікальні вироби з історією. Фабрика може використовувати українське походження як екзотику та доводити, що її меблі не поступаються італійським.

- Додавання нових категорій, наприклад, виробництво столів, комодів з тим самим дизайном, або запуск лінійки вуличних меблів для терас люкскласу дозволить збільшити середній чек і утримати клієнта в екосистемі бренду. Існує можливість колаборації з іншими українськими виробниками для створення комплексних колекцій.

- Компанія може скористатися глобальними трендами – сталий розвиток, використання екологічно чистих матеріалів, сертифікація FSC, ресайклінг і технологічність: вбудовані порти USB, smart-механізми трансформації, ARвізуалізація меблів у приміщенні. Запровадження таких інновацій додасть цінності продуктам Radix і виділить їх на тлі конкурентів.

Threats :

- Війна, інфляція, зниження доходів потенційних клієнтів можуть стримувати відновлення попиту. За оцінками, внутрішній ринок меблів України зараз лише ~50% довоєнного, і невідомо, скільки часу займе його повноцінне відновлення. Тож компанія може стикатися з браком замовлень.

- Після стабілізації ситуації глобальні гравці можуть активніше зайти на український ринок, відкрити власні монобрендові салони. Наприклад, ІКЕА вже планує відкриття магазинів в Україні у 2025 році, що хоча й не прямий конкурент у люксі, але загалом підвищить конкуренцію в меблевому ритейлі. У люкс-сегменті ж посиляться боротьба з такими гігантами, як Roche Bobois, який розширює мережу в Східній Європі.

- Міграція кваліфікованих кадрів за кордон під час війни – суттєва загроза. Меблеве виробництво потребує досвідчених столярів, швачок, конструкторів. За даними виробників, дефіцит кадрів у галузі сягає 30–40%. Якщо Radix не зможе утримати ключових майстрів або швидко навчити нових,

якість і продуктивність можуть постраждати. Також ризиком є перебої з постачанням імпортованих компонентів через логістичні чи санкційні обмеження.

- Тренди в дизайні інтер'єрів можуть змінюватись. Наприклад, нині популярний мінімалізм і скандинавський стиль можуть поступитися місцем іншій естетиці, де Radix має менше компетенцій. Якщо компанія не встежить за змінами, вона ризикує втратити актуальність пропозиції для топ-клієнтів.

Загалом SWOT-аналіз показує, що «Radix Solutions» має сильну базу, якісний продукт, гнучкість та репутацію, щоб втриматися і рости навіть у складних умовах. Вихід на експорт допоможе диверсифікувати ризики, а концентрація на унікальних перевагах кастомні рішення, український характер бренду дозволить відбудувати позиції на внутрішньому ринку. Radix слід надалі вибудовувати як *premium bespoke furniture from Ukraine* – тобто акцентувати, що це меблі преміум-класу, створені під індивідуальні потреби клієнта, з душевним українським підходом та європейською якістю.

Продовжуючи наше дослідження, більш детально, нижче розглянемо PESTEL-аналіз, що охоплює: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.

Політичні фактори

Постійна загроза ракетних ударів та бойових дій впливає на безпеку персоналу і збереження виробничих потужностей. Близько 5% українських меблевих підприємств були повністю зруйновані внаслідок війни, а загалом близько 13% компаній галузі припинили діяльність. Компанія, розташована в Києві, через що також змушена враховувати ризики повітряних тривог, можливі перебої електропостачання та мобілізацію частини працівників. Уряд України попри війну намагається підтримувати бізнес. Діють програми пільгового кредитування та грантові ініціативи наприклад, програма «5–7–9%» для кредитів МСБ та гранти «Робота». Значна частина інвестицій у

меблеву галузь у 2022 році стала можливою саме завдяки держпрограмам та міжнародній допомозі USAID та GIZ.

Це допомогло деяким виробникам модернізувати обладнання чи навіть релокувати виробництво у безпечніші регіони. Підприємство може розраховувати на такі програми підтримки для збереження та розвитку бізнесу.

Економічні фактори

Війна спричинила різке падіння ВВП України, близько –30% у 2022 р. та прискорила інфляцію. У 2022 році інфляція сягнула -26,6%, однак у 2023 році темпи зростання цін уповільнились до -5%. Багато споживачів втратили дохід або вимушені витратити кошти на першочергові потреби. Для «Radix Solutions» це означає скорочення внутрішнього ринку люксових меблів та більш обережну поведінку клієнтів.

У 2022–2023 рр. загальний обсяг внутрішнього меблевого ринку України скоротився на 20–35% порівняно з довоєнним рівнем. Якщо до вторгнення він оцінювався на рівні \$1–1,2 млрд, то у 2023 році – лише \$700–800 млн. Продажі меблів класу люкс постраждали ще більше, оскільки споживачі переходять на дешевші альтернативи. За словами учасників ринку, український покупець нині надає перевагу більш бюджетним меблям, а категорії вітальневих гарнітурів та садових меблів зазнали найбільшого спаду попиту. Для «Radix Solutions» це означає звуження цільової аудиторії та необхідність адаптувати свій асортимент або маркетингову стратегію.

Говорячи про валютний ринок України, відзначається що він перебуває під тиском; хоча курс гривні частково стабілізовано адміністративно, імпортовані матеріали, тканини, фурнітура, компоненти для меблів подорожчали. Високі облікові ставки НБУ ускладнювали кредитування бізнесу. «Radix Solutions» може зіштовхнутися з дефіцитом обігових коштів та дорожнечою кредитів для поповнення запасів чи інвестицій.

Падіння імпорту меблів створило можливості для українських виробників зайняти нішу, раніше заповнену іноземною продукцією. Обсяг імпорту меблів

в Україну зменшився з \$582 млн у 2021 р. до \$312 млн у 2022 р., і лишається на цьому зниженому рівні. Відповідно, частка українських меблів у внутрішньому споживанні зростає. Для «Radix Solutions» це шанс привернути тих заможних клієнтів, які раніше купували італійські чи польські меблі, але тепер звертають увагу на локальні аналоги через логістичні труднощі чи курс валют. Утім, сукупні доходи меблевої галузі впали на ~44% після початку війни, тож фінансова ситуація навіть у люксовому сегменті залишається складною.

Соціальні фактори

Мільйони українців виїхали за кордон або перемістилися в межах країни. Це впливає на регіональний розподіл попиту: наприклад, довоєнні лідери за інтересом до купівлі диванів – східні області (Сумська, Донецька, Харківська) – відчутно постраждали від бойових дій. Натомість відносно спокійніші регіони тепер формують більшу частину попиту. Для Radix Solutions, яка базується в Києві, основна клієнтура зосереджується у столиці та західних областях, а ринки на сході тимчасово втрачені.

Зараз споживачі відкладають великі витрати, такі як купівля дорогих меблів. Навіть заможні клієнти можуть бути обережнішими, спрямовуючи кошти на безпеку чи благодійність. Однак водночас люди більше часу проводять вдома і прагнуть комфорту. Це породжує тренд на затишок і ергономіку: зростає інтерес до зручних диванів, крісел, якісних матраців, адже дім став основним простором для роботи і відпочинку. Radix Solutions, як виробник м'яких меблів високої якості, може задовольнити цю потребу в комфорті – за умови, що знайдуться клієнти з достатнім доходом.

Також, неможливо не відзначити що українське суспільство згуртувалося у підтримці національної економіки. Є тенденція “купуй українське”, особливо серед тих, хто залишився в країні і має кошти. У люксовому сегменті це може означати, що клієнт, розглядаючи покупку дорогих меблів, радше підтримає український бренд, ніж замовить імпорт. Компанія може використати цей

соціальний фактор, підкреслюючи українське виробництво, ручну роботу майстрів і внесок компанії в економіку країни.

Через війну з'явився новий сегмент попиту – закупівлі меблів для тимчасового житла переселенців, реабілітаційних центрів, військових шпиталів тощо. Благодійні організації та волонтерські фонди у 2022–23 рр. суттєво збільшили кількість замовлень на меблі для потреб внутрішньо переміщених осіб. Як правило, це меблі економкласу, але деякі проекти з відбудови житла можуть передбачати закупівлі меблів середнього сегмента. Хоча «Radix Solutions» позиціонується в преміум-ніш і, залучення до таких проектів маловірогідне, компанія могла б розглянути окремі лінійки продукції середнього сегменту або спеціальні пропозиції для соціальних ініціатив, щоб розширити ринок збуту та продемонструвати соціальну відповідальність.

Воєнний час накладає певну стриманість на стиль споживання – демонстративна розкіш зараз не на часі. Дизайнерські вподобання можуть зміщуватися в бік функціональності та стриманого дизайну. Наприклад, популярність набирають модульні меблі (щоб легко трансформувати простір) та компактні рішення для облаштування житла невеликої площі. «Radix Solutions» може врахувати це, пропонуючи модульні дивани, розкладні кріслаліжка чи інші гнучкі рішення навіть у преміум-виконанні.

Технологічні фактори

В Україні війна певною мірою загальмувала інвестиції в нове обладнання, але все ж у 2022 році меблеві фабрики інвестували понад \$30 млн, з яких ~60% – саме в обладнання та устаткування. Radix Solutions, як виробник люксових меблів, ймовірно вже має високий рівень ремісничої майстерності, але для підвищення ефективності виробництва може розглянути модернізацію: наприклад, придбання більш продуктивних швейних машин, станків для фігурного різьблення чи лазерного різання деталей. Це дозволить знизити собівартість і підтримувати стабільну якість.

За оцінками, частка онлайн у продажах меблів сягнула 12–15% і продовжує зростати. Покупці звикають обирати меблі через інтернет, переглядаючи каталоги та 3D-фото. «Radix Solutions» повинна використовувати цифрові канали: підтримувати сучасний веб-сайт з можливістю онлайн-замовлення, присутність в соцмережах Instagram та Facebook з таргетованою рекламою на платоспроможну аудиторію. Технології, такі як AR/VR, дають змогу клієнту “приміряти” диван чи ліжку у власному інтер’єрі – такі сервіси могли б стати конкурентною перевагою на люксовому ринку.

Також, у меблевій галузі з’являються *«розумні» меблі* – наприклад, крісла з вбудованими масажерами, ліжка з електричним регулюванням положення, дивани з вбудованими зарядними станціями для гаджетів. Для сегмента «Radix Solutions» ці інновації можуть стати привабливими фішками, якщо інтегрувати їх, зберігаючи високий рівень дизайну. Крім того, слід імплементувати актуальні тренди комфорту – використання нових матеріалів, піна Memory Foam, антибактеріальні тканини.

Екологічні фактори

У люксовому сегменті споживачі все більше цінують еко-дружність та надають перевагу у використанні натуральних матеріалів, використанні меблів з фарб та лаків на водній основі та гіпоалергеним наповнювачам. Для виходу на вимогливі ринки ОАЕ та США, про які буде мова згодом, українським меблярам необхідно мати сертифікації на кшталт FSC (Forest Stewardship Council) для деревини та відповідати стандартам викидів формальдегіду E1/E0. Щоб закріпитися у люкс-сегменті, компанія має демонструвати відповідальність перед довкіллям, впроваджувати програми утилізації відходів виробництва, використовувати екологічно чисті матеріали, пропонувати клієнтам опції на зразок оббивки із переробленого текстилю чи еко-шкіри. Такий імідж може стати конкурентною перевагою, особливо при експорті.

Великі міжнародні мережі, які закупають меблі в Україні, висувають екологічні та соціальні вимоги. Наприклад, закупівельники Jysk відзначають,

що готові збільшувати обсяги продукції з України за умови переходу виробників на європейські стандарти роботи та впровадження екологічних і соціальних ініціатив.

Україна поступово гармонізує своє природоохоронне законодавство з європейським. Вводяться норми щодо контролю викидів та відходів виробництва, можливо, найближчим часом будуть посилені вимоги до переробки упаковки, утилізації старих меблів тощо. Для «Radix Solutions» дотримання екологічних норм не лише обов'язок, а й спосіб поліпшити якість: скажімо, фарбування дерева за стандартами ЄС забезпечить відсутність різкого запаху й безпечність меблів для клієнта. Компанії варто слідкувати за нормативними змінами, такими як регулювання використання деревини мораторій на суцільну вирубку лісів, вимоги до легальності походження сировини), щоб своєчасно адаптуватися і уникнути штрафів чи втрати репутації.

Хоча безпосередньо війна затьмарює кліматичні фактори, довгостроково зміна клімату може впливати на доступність деревини та потребу в певних видах меблів. Але більш актуально – це сезонні коливання: холодні зими потребують обігрів цехів, а спекотні літа – охолодження, що впливає на витрати та екологічний слід. Radix Solutions може запроваджувати утеплення приміщень та LED-освітлення не лише для екології, але і для економії коштів.

Правові фактори

Виробництво меблів регулюється державними стандартами ДСТУ та технічними умовами. Для люксових меблів важливо відповідати вимогам безпеки кожен продукт має мати міцність конструкції ліжка, відсутність токсичних матеріалів, необхідні сертифікати якості. Українські норми наразі поступово оновлюються, і «Radix Solutions» має слідкувати щоб продукція відповідала як національним, так і міжнародним стандартам. Крім того, трудове законодавство впливає на діяльність компанії та встановлення режиму роботи під час повітряних тривог, гарантії працівникам-воїнам.

В контексті євроінтеграції зараз діє угода DCFTA і додатково скасовано мита та квоти на українські товари щонайменше до кінця 2025 року. Це відкриває можливості для експорту люксових меблів «Radix Solutions» до Європи без додаткових митних зборів.

Хоча ЄС відкритий для українських меблів, 91% експорту українських меблів у 2022 році пішло саме до країн ЄС, існують ризики протекціонізму на окремих ринках. Партнери в ЄС можуть вводити тимчасові обмеження, якщо вважають, що український імпорт шкодить їхнім виробникам в 2023 деякі сусідні країни вводили заборони на українське зерно; у меблях поки такого немає, але треба бути готовими до можливих обмежень. З іншого боку, уряд України може вводити квоти на експорт сировини це опосередковано впливає на вартість матеріалів. Компанія повинна стежити за змінами торговельного режиму, брати участь у виставках і програмах підтримки експорту щоб закріпитися на зовнішніх ринках.

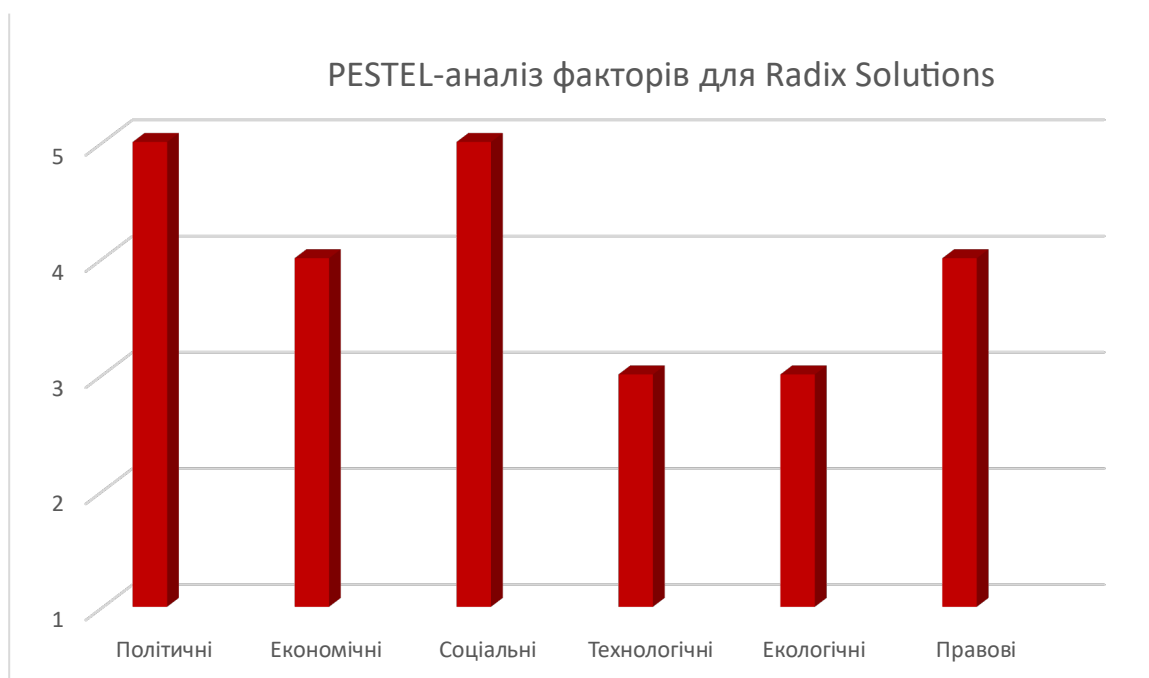


Рис 2.1.2 PESTEL-аналіз факторів для «Radix Solutions»(Оцінка від 1 до 5)

В ході дослідження ми виявили що компанії треба активно працювати над онлайн продажами та формуванню бренду через медіа канали. Компанія

володіє доменом «radix.ua», однак на момент аналізу він функціонує нестабільно. Основну інформацію про бренд онлайн можна знайти на сторінках партнерських магазинів MebelOk чи AllBiz, а також на каталожних ресурсах типу Decor.ua. Такий підхід дає мінімальну інформацію і не дозволяє повноцінно занурити клієнта у світ бренду. Офіційний сайт Radix потребує оновлення, бажано створити багатомовний ресурс з каталогом продукції, 3Двізуалізаціями, прикладами реалізованих інтер'єрів, відгуками клієнтів. Також доцільно додати можливість онлайн-конфігуратора меблів, щоб клієнт міг обрати модуль, тканину, колір і побачити ціну.

Наразі відсутність такої інтерактивності – недолікт, бо той же Zegen мають зручний сайт і навіть приймають замовлення онлайн. «Radix Solutions» веде сторінку у Facebook, де періодично публікує фото реалізованих проектів та новинок. Наприклад, на їх Facebook було продемонстровано нестандартний диван, виготовлений для бізнес-центру, із закликом до співпраці та контактом менеджера. Це вказує на активність у B2B-сегменті через соцмережі. В Instagram у Radix також є акаунт, але він менш розкручений: станом на 2024 рік, за неофіційними даними, кількість фоловерів не перевищує 5 тис. Для порівняння, український конкурент Zegen має 16 тис. підписників, активно постить сучасний контент і взаємодіє з аудиторією, а світовий лідер Poltrona Frau – понад 300 тис. підписників. Тож Radix є над чим працювати.

Для покращення ситуації розробити контент-план для Instagram/Facebook – публікувати професійні фотографії нових моделей, відео з виробництва, показати ремісничий процес, що цікавить публіку, історії успіху клієнтів, дизайнерські поради щодо інтеграції меблів Radix в інтер'єр. Також слід застосувати таргетовану рекламу на потрібну аудиторію: вікова категорія 30–55, інтереси дизайн інтер'єру, розкіш, нерухомість у соцмережах. Не менш важливо – співпраця з інфлюенсерами та ЗМІ, наприклад, залучити відомих українських архітекторів, щоб ті у своїх блогах розповіли про досвід роботи з

меблями Radix, або запросити lifestyle-журналістів відвідати виробництво і зробити репортаж, це підвищить впізнаваність серед потенційних клієнтів.

На маркетплейсах зазначено, що купити меблі фабрики Radix можна з доставкою по Україні, наводяться ціни і навіть є відгуки покупців. Наприклад, клієнтський відгук про ліжко Radix на сайті MebelOk: «Ліжко просто чудове! Дуже задоволена покупкою... Гарно виглядає в інтер'єрі спальні, комфортне для сну» – це соціальний доказ якості, який стимулює нові продажі. Компанії варто і надалі підтримувати присутність на e-commerce: регулярно оновлювати ціни, додавати нові моделі, відповідати на запитання клієнтів онлайн. Також перспективно відкрити власний невеликий інтернет-магазин на сайті з можливістю оплатити депозит за індивідуальне замовлення або придбати готові складські позиції. Це розширить канали збуту і зробить процес купівлі більш зручним.

Важливо, щоб потенційні клієнти легко знаходили «Radix Solutions» через пошук. Наразі за запитами на кшталт «м'які меблі люкс Україна» чи «фабрика м'яких меблів Київ» результати видають агрегатори і партнерські сайти, але не сам Radix. Потрібно оптимізувати сайт, метатеги, контент з ключовими словами, а також запуснути контекстну рекламу у Google, щоб при пошуку «Radix меблі» користувач одразу бачив посилання на офіційний ресурс. Це особливо актуально для англomовних запитів, якщо компанія націлилася на експортний ринок тоді необхідно англomовне SEO і присутність на міжнародних B2B майданчиках на кшталт Archiproducts, de Roche Bobois чи Poltrona Frau присутні.

Варто зазначити, що для товарів люкс-сегменту онлайн-продажі – лише частина шляху клієнта. Зазвичай покупці перед придбанням хочуть наживо побачити, «помацати» диван чи крісло. Тому digital-канали мають інтегруватися з офлайном: сайт і соцмережі повинні запрошувати в шоурум, пропонувати записатись на візит чи консультацію дизайнера. Після залучення онлайн, кінцевий продаж може відбутися офлайн – і навпаки, відвідувач салону

може пізніше оформити замовлення через сайт. Тому компанії треба забезпечити єдиний стандарт сервісу на всіх точках контакту – це частина її маркетингової стратегії.

Станом на 2024 рік «Radix Solutions» поступається деяким конкурентам у цифровому маркетингу, проте має хороші можливості для росту онлайн-продажів. Зважаючи на тенденцію, що частка онлайн-продажів меблів в Україні зросла з початку пандемії і продовжує зростати, інвестиції в digital-просування є виправданими. Це дозволить компанії охопити молодшу аудиторію заможних клієнтів, які активно користуються інтернетом, а також розширити географію – продавати меблі в ті регіони або навіть країни, де немає фірмових салонів. Останні п'ять років були насичені подіями і змінами, що вплинули на ринок меблів класу «люкс» як у світі, так і в Україні. Розглянемо ключові тенденції галузі та те, як компанія «Radix Solutions» на них реагує. У період 2019–2021 у світовому дизайні інтер'єрів домінували тенденції мінімалізму, лаконічних форм та нейтральної кольорової гами.

Люксові меблі ставали менш химерними, більше уваги приділялося комфорту і функціональності, ніж чисто декоративності. Для м'яких меблів це означало популярність модульних диванів з глибокою посадкою, секційних рішень для зонування простору, тонких ніжок в стилі mid-century modern. «Radix Solutions» дослухався до цих трендів – наприклад, модельний ряд 2020 року поповнився модульним диваном «Infinity» з мінімалістичним дизайном який можна компоувати під різні площі вітальні та кріслом «Mono» з лаконічним силуетом. Компанія також експериментувала з сучасними тканинами: в тренді були тактильно приємні фактури оксамит, букле, і Radix пропонував оббивки з подібними матеріалами для своїх преміум-клієнтів. Починаючи з 2022–2023, у зв'язку зі стресовими факторами війни та пандемії в інтер'єрах зріс акцент на затишок і безпеку. Це виразилось у тренді на округлі, «обіймаючі» форми меблів, так званий comfort living trend. «Radix Solutions» врахував і це та у 2023 році з'явилися моделі диванів із закругленими

кутами, глибокими м'якими спинками, що психологічно створюють відчуття захищеності. Таким чином, компанія намагається бути у руслі світових дизайн-віянь, адаптуючи їх під смаки своїх клієнтів.

У люкс-сегменті дедалі важливіше значення набуває bespoke-концепція – виготовлення меблів за індивідуальним замовленням клієнта. Заможні замовники хочуть брати участь у створенні продукту: обирати матеріали, кольори, конфігурацію. Останні 5 років це перетворилось на очікування «за замовчуванням» – бренд, що пропонує широку кастомізацію, отримує перевагу. «Radix Solutions» історично будував свій бізнес на індивідуальних замовленнях, тому дана тенденція йому сприяла. Якщо раніше фабрики продавали в основному готові моделі, то зараз близько половини клієнтів Radix звертаються з проханням модифікувати дизайн або зробити меблі за власним ескізом.

Компанія звітує, що «переважна більшість моделей з каталогу може бути виконана за індивідуальними розмірами». Це підтверджують і кейси: в портфоліо Radix є реалізації нестандартних кутових диванів під габарити конкретних віталень, ліжка зі збільшеною довжиною під високих клієнтів, особливі кольорові рішення оббивки за запитом дизайнерів. Така гнучкість – одна з причин, чому компанія успішно утримує клієнтів у люкс-сегменті, адже міжнародні бренди часто пропонують лише фіксовані розміри і обмежену кількість оздоблень. Тобто Radix фактично випередив тренд на персоналізацію, заклавши його у свою бізнес-модель ще раніше, а в останні роки лише посилив цю сторону сервісу наприклад, розробив стандартні опції модифікації для найпопулярніших моделей, щоб пришвидшити процес погодження з замовником.

Світовий ринок розкоші не оминув тренд на sustainability. Покупці дедалі більше цікавляться екологічністю матеріалів, етичністю виробництва. В період 2019–2024 багато люксових меблевих брендів почали сертифікувати деревину відмовлятися від тропічної на користь плантаційної, використовувати фарби на

водній основі, перероблені тканини тощо. Radix Solutions, як український виробник, має доступ до якісної деревини з Карпат та інших регіонів і може позиціювати свої меблі як виготовлені зі сталих ресурсів. Зокрема, відомо, що Zegen наголошує на використанні екологічних матеріалів. Radix теж робить акцент на натуральному дерев'яному каркасі у своїй продукції. Хоча публічної інформації про отримані сертифікати немає, компанія може отримати перевагу, якщо пройде, наприклад, сертифікацію FSC для своєї продукції. Щодо оббивних матеріалів – у 2020-ті спостерігається цікавість до інноваційних тканин антибактеріальних, таких, що легко чистяться без хімії, гіпоалергенних. «Radix Solutions» повідомляє клієнтам про наявність тканин з тефлоновим покриттям та еко шкіру європейського виробництва. Така увага до матеріалів відповідає запитам сучасного люксклієнта. Крім того, через війну у 2022–2023 роках тема екологічності доповнилась темою раціональності: багато споживачів хочуть купувати меблі, які прослужать довго, а не міняти їх кожні кілька років. Це теж про сталість – довговічний продукт зменшує вплив на довкілля. Отже, у сфері стійкості компанія рухається в ногу з часом, хоча є простір для комунікації цих переваг сильніше у маркетингу.

Як вже зазначалось, пандемія суттєво просунула меблеву галузь в онлайн. З'явилися технології для дистанційного ознайомлення з товаром: AR додатки, де можна «приміряти» диван у своєму приміщенні через камеру смартфона, 3D-тури шоурумами, онлайн-консультації дизайнерів. У люкс-сегменті деякі світові бренди впровадили персоналізовані відеопрезентації для клієнтів, щоб компенсувати неможливість відвідати салон під час локдаунів. В Україні впровадження AR/VR у меблях тільки починається, але зростає роль якісних 3D-візуалізацій та онлайн-інструментів. «Radix Solutions» поки не пропонує власний AR-додаток, але співпрацює з дизайнерами, які можуть інтегрувати 3D-моделі меблів Radix у проекти.

Перехід меблевих виставок у онлайн-формат спонукав компанію створити електронні каталоги і презентації. Загалом, хоча цифровий досвід у Radix ще

не досяг рівня провідних міжнародних конкурентів, у 2023–2024 спостерігається прогрес: оновлено сайт, є ознаки ребрендингу онлайнсторінки, триває наповнення, планується запуск віртуального шоуруму. Реакція компанії на цей тренд поки що в стадії реалізації, але розуміння його важливості є, особливо з огляду на потенційний запуск інтернет-продажів за кордон де без AR/VR важко продавати люксові меблі дистанційно.

Світові події такі як пандемія та війна порушили звичні ланцюги постачання у меблевій індустрії. У 2020 стались затримки з постачанням піни, фурнітури, тканин. Багато виробників почали диверсифікувати поставки і локалізувати компоненти. Для українських фабрик війна 2022 спричинила ще більші проблеми – імпорт матеріалів ускладнився логістично. В той же час українські меблі отримали вікно можливостей на експорт, тому що європейські замовники шукали альтернативу Азії ближче до дому. Досліджуване підприємство у цій ситуації активно перейшло на вітчизняні компоненти: дерево завжди було українське, але, наприклад, раніше майже всі механізми для розкладних диванів імпортувалися з Італії [57]. Зараз же компанія співпрацює з локальними металевими цехами для виробництва деяких механізмів, або використовує турецькі аналоги, які легше завезти. Така переорієнтація дозволяє знизити залежність від зовнішніх факторів. Щодо експорту, про який згадано вище як можливість: у 2019–2021 роках доля експорту в доходах Radix була незначна. Проте після 2022 компанія почала цікавитись цим напрямком та приєдналась до Української асоціації меблярів, яка сприяла виходу українських виробників на міжнародні виставки. Наприклад, у 2023 виробники меблів спільно презентували український павільйон на ярмарку у Кельні, де були товари Radix. Глобальний тренд – зростання експорту українських меблів на 15,5% у 2024 р. порівняно з 2023 – задає вектор, і «Radix Solutions» намагається його наздогнати, поступово виходячи за межі локального ринку.

| | |
|---|--------------------------------------|
| Глобальний тренд на комфортний мінімалізм | Зростання вимог до персоналізації |
| Еко-свідомість і якість | Цифровізація продажів |

Рис. 2.1.3 Основні тенденції ринку люкс-меблів 2019–2024 та вплив на «Radix Solutions»

Radix впроваджує сучасні лаконічні дизайни, зберігаючи комфорт (нові моделі диванів і крісел відповідають цьому стилю). Компанія розширила можливості кастомізації, фактично випереджаючи багатьох конкурентів у гнучкості виробництва під замовлення. Використання екологічних матеріалів і фокус на довговічність меблів відповідають тренду усвідомленого споживання; Radix підтримує імідж якісного виробу, що служить роками є кейси клієнтів, які через 10 років замовляють перетяжку дивану Radix, а не купують новий – показник довговічності[62]. Компанія поступово переходить від старого підходу «тільки офлайн» до омніканального, освоюючи соцмережі та онлайн-майданчики, але їй ще треба надолужити дещо у цьому напрямку, щоб повністю відповідати цифровій ері. 2022 рік став шоком, але в 2023–2024 з'явилась нова ніша: відбудова та оновлення житла в Україні. Тут «Radix Solutions» може зіграти значну роль, забезпечуючи ринок високоякісними меблями для нових/відремонтованих помешкань. Примітно, що внутрішній ринок почав відроджуватися, і меблярі вже у 2023 отримують більше замовлень, ніж у 2022 попри те, що це ще 50–60% довоєнного рівня.

Щоб зрозуміти, як компанія виглядає на фоні галузі, розглянемо структуру асортименту та приблизну частку ринку. «Radix Solutions» спеціалізується на

м'яких меблях, тож всередині компанії найбільший обсяг продажів генерують дивани та куточки близько половини асортименту, значну частку – двоспальні ліжка та спальняні гарнітури приблизно третина, решта припадає на крісла, пуфи, банкетки та інші дрібні позиції.

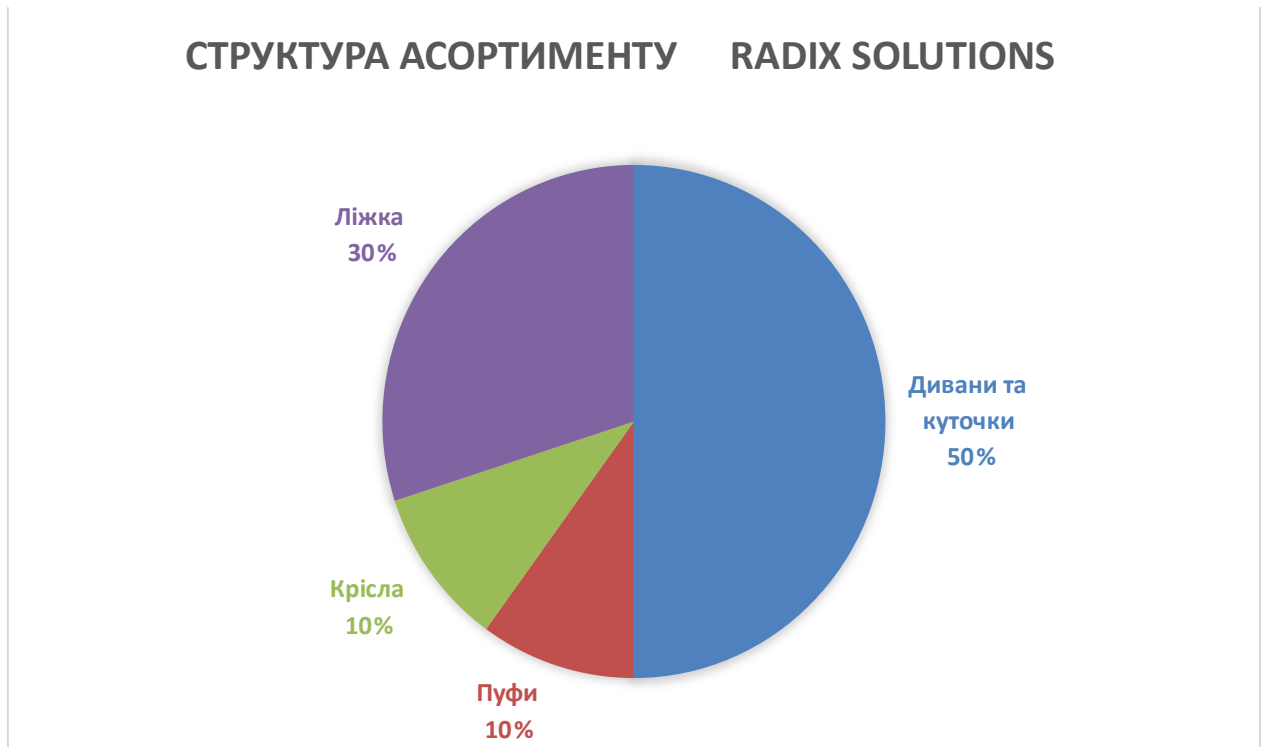


Рис. 2.1.4 Структура асортименту

На Рис. 2 показано оцінку структури асортименту Radix Solutions: видно, що дивани – ядро пропозиції -50%, ліжка – 30%, а крісла і пуфи разом - 20% [50]. Така концентрація типова для фабрики м'яких меблів. На рівні ж ринку України, за експертними оцінками, м'які меблі становлять близько 35% споживання меблів, решта – кухні, шафи, інші категорії. Частка люкссегменту, де оперує Radix, оцінюється у 5–7% від загального меблевого ринку за обсягом грошових витрат. У цій ніші компанія змагається з десятком українських виробників та десятками імпортних брендів. Ринкова частка «Radix Solutions» точно не розголошується, але можна припустити, що на преміум-ринку України вона є однією з топ-5 локальних марок.

Наприклад, у сегменті «дивани люкс українського виробництва» Radix і Zegen разом охоплюють значну долю, можливо до 30–40% зважаючи на їхню впізнаваність та присутність у ключових шоурумах. Імпортні ж меблі все одно займають помітну частку: за рахунок значно вищої ціни їхня грошова доля може сягати - 40% люкс-сегменту, хоч за кількістю одиниць продукції це лише 10–15%, бо одиниці імпортуються штучно [48]. Таким чином, «Radix Solutions» знаходиться у конкурентному полі, де має близько 10% ринку люксмеблів України у грошовому виразі, але потенціал збільшити цю частку завдяки локалізації попиту і відтоку деяких конкурентів, наприклад, імпорт з РФ повністю зник, частина клієнтів переорієнтувалась на українське.

«Radix Solutions» загалом проявляє стратегічну гнучкість, слідуючи ключовим галузевим трендам. Компанія вже реалізувала багато змін, які вимагали нові обставини – від переорієнтації маркетингу до оновлення дизайну [49]. Попереду – подальша цифровізація та масштабування бізнесу. Враховуючи тенденції світового ринку меблів та поступове відновлення української економіки, Radix має всі можливості не тільки повернутися до довоєнних обсягів, а й перевищити їх за рахунок виходу на нові горизонти.

2.2. Оцінювання поточної динаміки стратегічного розвитку підприємства RadixSolutions

Щоби оцінити поточну динаміку розвитку підприємства «Radix Solutions» скористаємось методикою динамічного SPACE-аналізу, для дослідження ми сегментуємо за видами продукцію та деталізуємо стратегії під кожну бізнес-одиницю:



Рис. 2.2.1 Стратегічні бізнес одиниці досліджуваного підприємства

Саме динамічний підхід допоможе врахувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища за період 2020–2025 рр. і спланувати розвиток на короткотерміновий прогноз на 2027 р..

SPACE-аналіз дозволить нам комплексно уявити конкурентну позицію компанії через чотири ключові напрями: фінансова сила (FS), конкурентні переваги (CA) як внутрішні фактори, а також стабільність зовнішнього середовища (IS) і привабливість галузі/галузевий потенціал (ES) як зовнішні чинники. Для оцінювання за кожним з цих напрямів виділимо низку часткових критеріїв, обґрунтування вибору яких та їхніх ваг отримано з врахуванням аналітичних даних дипломної роботи та експертних суджень [44].

| Позначення | Напрямок в матриці |
|------------|--------------------|
| FS | Вгору (↑) |
| CA | Вліво (←) |
| IS | Вниз (↓) |
| ES | Вправо (→) |

Табл. 2.2.1 Напрями позначень в матриці

В ході дослідження, ми відберемо групу з 5 фахівців які працюють на підприємстві, аби охопити всі напрямки діяльності :

| | | | | | | | |
|--|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Військовополітична нестабільність | 0,48 | 6 | 3 | 6 | 3 | 6 | 3 |
| Економічна стабільність | 0,29 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| Постачання (сировина/компоненти) | 0,17 | 5 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| Регулювання/правові ризики | 0,07 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| Підсумок | 1 | 5,75 | 3,49 | 5,99 | 3,49 | 5,99 | 3,49 |

Табл 2.2.5. Оцінка стабільності зовнішнього середовища

| ES | Вага | Серійне (2025) | Серійне (2027) | Замовлення (2025) | Замовлення (2027) | HoReCa (2025) | HoReCa (2027) |
|--|-------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Попит/зростання внутр. ринку | 0,45 | 4 | 6 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| Експортний потенціал | 0,28 | 5 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| Технології/інновації | 0,16 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| Конкуренція (привабливість, зворотня) | 0,11 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Підсумок | 1 | 4,28 | 5,35 | 3,10 | 4,61 | 3,73 | 4,17 |

Табл 2.2.6. Оцінка галузевої привабливості меблевої промисловості

| Сценарій | FS (Фінансова сила) | CA (Конкурентні переваги) | IS (Сила галузі) | ES (Стабільність середовища) |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------|------------------|------------------------------|
| Серійне виробництво (2025) | 3.85 | 3.65 | 5.75 | 4.28 |
| Серійне виробництво (2027) | 4.70 | 4.11 | 3.49 | 5.35 |
| Виробництво на замовлення (2025) | 5.11 | 4.48 | 5.99 | 3.10 |
| Виробництво на замовлення (2027) | 5.13 | 4.48 | 3.49 | 4.61 |
| HoReCa (2025) | 3.00 | 3.70 | 5.99 | 3.73 |
| HoReCa (2027) | 4.85 | 4.35 | 3.49 | 4.17 |

Табл. 2.2.7. Підсумкова таблиця показників

Щоб побудувати матрицю парних порівнянь, необхідно розібратися з даними, що надані для кожного з напрямків. Оскільки ми маємо оцінки для кожного сценарію на 2025 та 2027 роки, які наведені вище в таблицях, ми можемо використати ваги критеріїв та їх відносну важливість для побудови цих матриць. Для кожного критерію потрібно порівняти важливість одного критерію з іншим на основі ваг. Вага критерію визначає, наскільки важливий цей критерій порівняно з іншими.

Для кожного напрямку (FS, CA, IS, ES) визначимо матрицю порівняння за допомогою коефіцієнтів відносної важливості. Якщо один критерій важливіший, то ставимо коефіцієнт, наприклад, 2 або 3, в одну клітинку, а в іншій клітинці по відношенню до першого критерію буде його зворотний коефіцієнт. Для побудови визначимо відносну важливість за допомогою ваг,

використовуючи правило «парних порівнянь». Вага визначається на основі оцінки, наданої в таблицях. Оскільки ми працюємо з числовими значеннями для кожного критерію, необхідно для кожної пари критеріїв визначити, наскільки один важливіший за інший.

Ми будемо мати матрицю порівняння, де кожен критерій порівнюється з іншими. Матриця виглядатиме ось так:

| Критерій FS | Рентабельність (0.45) | Ліквідність (0.21) | Доступ до фінансув ання (0.15) | Частка ринку (0.19) |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|---|------------------------|
| Рентабельність | 1 | 2.14 | 3.00 | 2.37 |
| Ліквідність | 0.47 | 1 | 2.00 | 1.10 |
| Доступ до фінансування | 0.33 | 0.50 | 1 | 0.55 |
| Частка ринку | 0.42 | 0.91 | 1.81 | 1 |

Табл 2.2.8 Матриця порівняння критерію FS

| Критерій SA | Якість дизайну (0.35) | Гнучкість (0.35) | Сила бренду (0.19) | Ефективність (0.11) |
|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------------|
| Якість дизайну | 1 | 1 | 1.84 | 3.18 |
| Гнучкість | 1 | 1 | 2.42 | 5.43 |
| Сила бренду | 0.54 | 0.41 | 1 | 2.25 |
| Ефективність | 0.31 | 0.18 | 0.44 | 1 |

Табл 2.2.9 Матриця порівняння критерію SA

| Критерій IS | Військовополітич на нестабільність (0.48) | Економі чна стабільність (0.29) | Постача ння компонентів (0.17) | Регулювання/ правові ризики (0.07) |
|-------------|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|---|------|------|------|------|
| Військовополітич на нестабільність | 1 | 1.66 | 2.83 | 6.86 |
| Економічна стабільність | 0.60 | 1 | 1.71 | 4.13 |
| Постачання компонентів | 0.35 | 0.58 | 1 | 2.42 |
| Регулювання/правові ризики | 0.15 | 0.24 | 0.41 | 1 |

Табл 2.2.10 Матриця порівняння критерію IS

| Критерій ES | Попит/зростання внутр. ринку (0.45) | Експортний потенціал (0.28) | Технології (0.16) | Конкуренція (0.11) |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Попит/зростання внутр. ринку | 1 | 1.54 | 2.81 | 4.09 |
| Експортний потенціал | 0.65 | 1 | 2.12 | 3.33 |
| Технології | 0.36 | 0.47 | 1 | 2.35 |
| Конкуренція (привабливість) | 0.24 | 0.30 | 0.43 | 1 |

Табл 2.2.11 Матриця порівняння критерію ES

Далі для розрахунку індексу узгодженості CI та використаємо:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Де:

- λ_{\max} — найбільше власне число матриці парних порівнянь.
- n — кількість критеріїв.

Якщо матриця ідеально узгоджена, то:

$$\lambda_{\max}=n$$

Тоді:

$$CI = \frac{n - n}{n - 1}$$

А після індексу, порахуємо коефіцієнт узгодженості CR що показує, наскільки узгоджені судження експертів у порівнянні з випадковим заповненням матриці. Формула: $CR = \frac{CI}{RI}$

де RI – середній індекс випадкової узгодженості (для $n = 4 \rightarrow RI = 0.90$).

Оскільки $CI=0$, то й $CR=0$

| Напрямок | λ_{\max} | CI | CR | Висновок |
|----------|------------------|------|------|-----------------------|
| FS | 4.0000 | 0.00 | 0.00 | Ідеальна узгодженість |
| CA | 4.0000 | 0.00 | 0.00 | Ідеальна узгодженість |
| IS | 4.0000 | 0.00 | 0.00 | Ідеальна узгодженість |
| ES | 4.0000 | 0.00 | 0.00 | Ідеальна узгодженість |

Табл 2.2.12 Значення коефіцієнту узгодження

Як бачимо, всі отримані значення $4.000 \lambda_{\max}=4.000$, що свідчить про повну узгодженість матриць. Усі значення $CI = 0.00$ та $CR = 0.00$, тобто вони значно нижчі за гранично допустимий рівень 0.1. Це означає, що експертні оцінки узгоджені, а подальші розрахунки на основі цих вагових коефіцієнтів є валідними. Оскільки всі ваги не містять суперечностей та порівняння експертів

були логічно послідовні, ми можемо переходити на наступні етапи дослідження динамічної матриці

Експертний аналіз стратегічних бізнес-одиниць за частковими критеріями оцінювання показує що у 2025 році СБО функціонує зі значними складнощами, енергокризи та логістичних складнощів – але отримує підтримку великих державних замовлень. НБУ прогнозує зростання економіки на 3–4% щорічно до 2027 року завдяки інвестиціям у реконструкцію та державним витратам. Значні оборонні замовлення та потреба у відбудові інфраструктури підтримують попит на серійну продукцію, що має підсилити фінансову силу СБО до 2027 року. Отже, між 2025 і 2027 роками показники FS у серійному виробництві мають покращитися, хоча конкурентні переваги поки що залишаються середніми через високу конкуренцію.

Потужна виробнича база і постійні з державною сферою забезпечують високу фінансову силу до 2027 року. Конкурентні переваги здобуваються через масштаб виробництва та поступову модернізацію обладнання. Масштабний експортний і внутрішній ринки які захищені оборонними замовленнями підсилюють позиції серійного виробництва.

Галузеві загрози сформовані жорсткою конкуренцією та залежністю від імпорту компонентів; найменші зміни світових цін одразу впливають на вартість продукції. Прямі іноземні інвестиції впали майже на 25% до \$3,3 млрд у 2024 році, а 49% бізнесу очікують подальшого погіршення інвестиційного клімату. Енергетичні удари та перевантаження інфраструктури додатково стримують виробництво.

Енергетичні віялові відключення можуть зупинити виробничі лінії. Валютні коливання та затримки з доставкою імпортової сировини загрожують собівартості та строкам. Ескалація війни або введення нових санкцій посилюють нестабільність, знижуючи експортні можливості. Очікується пожвавлення внутрішнього попиту через державні програми реконструкції

НБУ прогнозує зростання завдяки інвестиціям у відбудову Серійне виробництво може розширювати асортимент електротранспорт, «зелена» енергетика, диверсифікуючи продажі. Залучення інновацій та автоматизація, підвищить конкурентоспроможність. Поступове зменшення безпекових ризиків стимулює приватні інвестиції у промисловість.

Дослідження показало що серійному виробництву слід інвестувати в модернізацію та енергозбереження, нарощувати виробничі потужності під державні та експортні замовлення. Рекомендується диверсифікувати ринки збуту та зміцнювати фінрезерви включно з кооперацією з партнерами, а також оптимізувати ланцюги постачання, щоб мінімізувати зовнішні шоки і поступово виходити на зовнішні ринки.

У 2025 році виробництво на замовлення функціонує в умовах поступового відновлення економіки. За прогнозом НБУ, у 2025–2027 роках ВВП зросте в середньому на 3–4% щорічно, що сприятиме збільшенню замовлень і масштабів діяльності. У цьому СБО FS поки що поступається серійному виробництву через менші обсяги, однак гнучкість і технологічна спеціалізація дають сильні СА. Попит на індивідуальні рішення) підсилює роль замовного виробництва. До 2027 року повернення трудових мігрантів та зростання внутрішнього споживання мають підвищити обсяги продажів і зміцнити фінансову стабільність цього СБО.

Головними перевагами є висока гнучкість і спеціалізація на унікальних замовленнях, що забезпечує конкурентні переваги (СА) у нішевих сегментах. Наявність кваліфікованих кадрів і швидке переналагодження виробництва під нові проекти дозволяють підтримувати стабільну виручку. Хоча FS в 2025 слабший, до 2027-го очікується його підвищення завдяки збільшенню оборонних замовлень і приватних проєктів у сфері відновлення[70].

Основні загрози – залежність від імпортованих комплектуючих і вузький ринок замовників. Світові коливання цін на матеріали та збої в ланцюгах постачання можуть припинити виробництво. Зовнішнє середовище залишатиметься мінливим: високі ставки кредитування та девальвація гривні знижують платоспроможність клієнтів. Нестабільність валютних курсів та подорожчання ресурсів збільшують собівартість замовлень. Відсутність довготривалих контрактів зі сторони приватних замовників може призвести до сезонних провалів у завантаженості. Конкуренція за інженерні кадри і можливі додаткові локдауни також ускладнюють планування.

Для зміцнення позицій замовного виробництва варто збільшити капіталовкладення в сучасне обладнання і скоротити час виконання контрактів через оптимізацію виробничих процесів. Рекомендується формувати альянси з іншими виробниками і державними агентствами для участі у масштабних програмах відбудови. Доцільно підвищити маркетингову активність, цільове просування послуг і контролювати якість, щоб збільшити довіру клієнтів і перетворити нинішні слабкості на конкурентні переваги.

У 2025 році сфера HoReCa перебуває в глибокій кризі через бойові дії та обмеження на пересування. Існуюча інфраструктура зазнала значних руйнувань, а потоки туристів – майже згорнулися. Як наслідок, FS галузі надзвичайно низька, а СА практично не використовуються. Водночас до 2027 року очікується поступове поживлення: НБУ прогнозує стабільне зростання економіки, а експерти вважають туризм і гостинність «локомотивом» післявоєнного відновлення України. Це створює передумови для початку відновлення доходів HoReCa.

Головна сила галузі – потужний туристичний потенціал України: багата культурна та історична спадщина, наявність курортів та рекреаційних зон. Низька ціна послуг у порівнянні із західними країнами та різноманітність ринкових сегментів також є перевагами. Хоч фінансова сила зараз дуже

обмежена, після стабілізації безпеки вона може відновитися за рахунок суттєвого попиту на український сервіс. Головні загрози – руйнування закладів HoReCa в зоні бойових дій та банкрутства підприємств у постраждалих регіонах. Застаріла матеріально-технічна база готелів і ресторанів, відтік кваліфікованих кадрів та нестача інвестицій суттєво зменшують конкурентоспроможність. Зовнішнє середовище характеризується високою нестабільністю: курсова волатильність та скорочення туристичних потоків різко знижують виручку.

Подальша ескалація воєнних дій або нові потужні удари по інфраструктурі можуть надовго паралізувати HoReCa. Інфляція і девальвація зменшують купівельну спроможність споживачів, а замороження іноземного туризму стримує відновлення. Жорстка конкуренція з боку міжнародних мереж, які звільнили ринок, може ускладнити повернення бізнесу.

Згодом можливе поживлення внутрішнього туризму – зросте попит на подорожі усередині країни та на послуги для робітників, які відновлюють інфраструктуру. Залучення українських гравців до міжнародних виставок наприклад, Gulfood 2025 відкриває доступ до нових ринків. У довгостроковій перспективі, за умови стабілізації безпеки і відбудови країни, HoReCa може отримати значні інвестиції – цей сектор має потенціал лідирувати у зростанні економіки.

Галузі HoReCa слід зосередитися на формуванні плану виходу з кризи. Важливо орієнтуватися на внутрішній ринок (забезпечити послугами локальні спільноти та будівельні бригади і активно розвивати онлайн-продажі). Необхідно інвестувати у підвищення безпеки та якості сервісу цифрові системи управління, стандартизація. Державі рекомендовано підтримати бізнес пільговим кредитуванням і податковими розстрочками, а також просувати безпечні туристичні маршрути. Разом з поступовим зростанням

ВВП та відновленням мирного життя це створить умови для стійкого відновлення HoReCa.

Наведений динамічний SPACE-підхід показує, що в короткостроковій перспективі всі три СБО змушені діяти дуже обережно оборонна/консервативна тактика, оскільки вплив зовнішніх ризиків перевищує внутрішні можливості, низькі координати Y та X у 2025. Проте уже на 2027 рік «виїзд» векторів у верхню частину матриці свідчить про сприятливі зміни закінчення війни, будівельний бум. Тому стратегічні рекомендації спрямовані на підготовку до агресивного зростання: оптимізація витрат і фокус на конкурентних перевагах сьогодні утримання позицій, скорочення витрат і водночас активні інвестиції «в шухляду» у дизайн, маркетинг, пошук нових ринків, щоб швидко перейти до наступальних дій, коли зовнішні умови покращаться.

Динамічний SPACE-аналіз показав (ДОДАТОК Б), що на 2025 рік усі СБО «Radix Solutions» мають відносно слабку фінансову позицію у складних зовнішніх умовах, що вимагає захисної стратегії. Проте на перспективу 2027 року прогнозується покращення FS та ES-факторів. Серійне виробництво і меблі на замовлення зможуть перейти до агресивного росту розширення модельних ліній, вихід на нові ринки, а HoReCa-проекти – нарощувати внутрішню спроможність для активної конкуренції у відновленому сегменті. Загальні рекомендації – жорсткий контроль витрат і максимальне використання нішевих переваг зараз, з поступовим переходом до інвестицій у майбутній ріст після стабілізації ринку та вихід бізнесу на міжнародну арену.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «RADIX SOLUTIONS» В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ

3.1 Пропозиції та прикладні рекомендації щодо перспективних напрямів розвитку підприємства «Radix Solutions» на внутрішньому ринку меблевої промисловості в повоєнний період

У повоєнний період підприємство «Radix Solutions» стикається зі значним переліком завдань, з одного боку, українська економіка знаходиться в процесі відновлення після тривалих деструктивних впливів війни, люди не мають можливості купляти дорого вартісні товари, з іншого – відкриваються нові можливості для розширення ринку, диверсифікації діяльності та виходу на міжнародну арену. У період після завершення активних бойових дій в Україні очікується масштабне відновлення житлового, комерційного та готельноресторанного фонду, що, відповідно, формуватиме стійкий внутрішній попит на меблі. Саме в цьому контексті варто оцінювати перспективні напрями розвитку кожної зі стратегічних бізнес-одиниць компанії «Radix Solutions».

Насамперед, серійне виробництво має всі шанси стати локомотивом короткострокового зростання. Очікуване поживлення будівельного сектора та реконструкція житлового фонду сприятимуть формуванню широкого платоспроможного попиту на меблі першої необхідності, такі як ліжка, дивани та модульні системи. Враховуючи переваги масштабного виробництва, підприємство отримає можливість знижувати собівартість продукції завдяки ефекту масштабу, що, своєю чергою, зробить її більш конкурентоспроможною. Підкріплення цього напрямку активною цифровізацією продажів — зокрема, розвитком інтернет-магазину, мобільного застосунку, інтеграцією з маркетплейсами — дозволить охопити широку аудиторію та адаптувати

пропозицію до реалій сучасної поведінки споживача, який, як показала практика воєнного та ковідного періоду, усе більше схиляється до онлайн-замовлень. Крім того, участь у відбудовчих державних тендерах і приватних ініціативах, що включають меблювання шкіл, лікарень, офісів, забезпечить стабільне завантаження виробництва і стане джерелом потенційного доходу [69]. На цьому етапі важливо також інвестувати в оновлення виробничої бази: модернізація обладнання, впровадження автоматизації та перехід на локальні постачання зменшать виробничі витрати і підвищать ефективність усієї операційної моделі.

Поряд із цим, сегмент меблів на замовлення зберігає стратегічну цінність як носій високої маржинальності і репутаційної складової. У контексті післявоєнного оновлення житла, офісів і закладів публічного користування індивідуалізовані меблі, що поєднують у собі естетику, функціональність і адаптацію до нових потреб, мають усі передумови для підвищеного попиту серед клієнтів з високим рівнем запитів. Саме тут «Radix Solutions» може реалізовувати свої ключові компетенції: гнучкість виробництва, високу якість, персоніфікований підхід та сучасний дизайн. На цьому напрямі доцільно зосередитися на створенні багатофункціональних рішень: меблів, що трансформуються, мають додаткові функції зберігання або адаптуються до обмеженого простору. Розвиток цього напрямку передбачає зміцнення співпраці з архітектурними бюро, студіями дизайну та готельними комплексами [68]. У довгостроковій перспективі варто інвестувати у внутрішню дизайнерську службу, впроваджувати цифрові рішення на етапі проектування, зокрема, 3D-візуалізацію, конфігуратори та створювати власні преміальні лінійки, орієнтовані на споживачів із високим рівнем доходу, в тому числі — експортноорієнтовані.

Не менш значущим є напрям реалізації проектів у сфері HoReCa. Готельно-ресторанний сектор, хоча й зазнав серйозних втрат унаслідок

бойових дій, в найближчі роки отримає стимул до відновлення у рамках туристичної, ділової та культурної відбудови України. На цьому тлі «Radix Solutions» варто активно пропонувати пропозиції для готелів, ресторанів, коворкінгів та інших об'єктів комерційної інфраструктури. Першочерговим завданням стане участь у реконструкції наявних закладів із наданням типових комплектів меблів, які враховують специфіку експлуатації у сфері гостинності — довговічність, легкість догляду, відповідність санітарним вимогам. Згодом підприємство може наростити експортну складову через вихід на міжнародні тендери з постачання меблів для готелів та ресторанних мереж, зокрема тих, що працюють в умовах франшизи.

Загалом, у повоєнний період стратегія розвитку «Radix Solutions» повинна базуватися на поєднанні короткострокових стабілізаційних кроків і довгострокової орієнтації на інновації, технологічне оновлення та міжнародну експансію. Водночас кожна стратегічна бізнес-одиниця має виконувати свою роль у загальній архітектурі зростання: серійне виробництво – забезпечувати масштаб, меблі на замовлення – гарантувати маржинальність і гнучкість, а напрям HoReCa – слугувати мостом до B2B-ринку та міжнародних інституційних замовлень. Усі ці напрями повинні взаємодіяти в єдиній системі цінностей і якості, що створює унікальну конкурентну перевагу українського виробника, здатного не лише відновлювати, а й формувати нову реальність у сфері інтер'єру, архітектури та меблевого дизайну.

3.2. Розробка конкурентної стратегії підприємства «Radix Solutions» на зовнішньому ринку меблевої промисловості

Виходячи з висновків попередніх розділів дипломної роботи, в яких йшла мова про аналіз «Radix Solutions» за допомогою динамічного SPACЕаналізу, доцільно зазначити що конкурентна стратегія підприємства має спиратися на її внутрішні сильні сторони такі як висока якість продукції, унікальний дизайн, досвід у виробництві та відкриті можливості глобальних

ринків. Згідно з теоретичними положеннями, успішна конкурентна стратегія є синтезом сильних сторін компанії, галузевих сил та можливостей макросередовища, і передбачає гнучке, ситуативне поєднання різних підходів у залежності від контексту. У глобальній меблевій галузі конкуренція посилюється через зміну споживчих очікувань та глобалізацію ланцюгів постачання, тому для «Radix Solutions» логічним є обрати стратегію диференціації з елементами фокусування. Це означає унікальне виробництво меблів з авторським почерком та адаптацію пропозиції під вузькі цільові сегменти – люксових ринків США та ОАЕ. Такий вибір відповідає базовим концепціям Портера, який виокремлює три універсальні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. З огляду на преміальний профіль Radix, доцільно ухилитися від цінової конкуренції та зосередитися на створенні виняткової цінності для клієнтів – розробці ексклюзивного дизайну, використанні якісних матеріалів і брендівих атрибутів, за які споживачі готові платити більше.

Міжнародна адаптація конкурентної стратегії передбачає балансування між глобальною цілісністю бренду та локальною чутливістю до ринків. Кожен ринок має свою специфіку, надзвичайно важливо враховувати деталі кожного, наприклад, на ринку ОАЕ клієнти традиційно віддають перевагу розкішним, статусним меблям з елементами ексклюзивного дизайну. У США ж існує велика різноманітність уподобань – від комфорту та функціональності до екологічності і сучасних форм. Перевага Radix – індивідуальний підхід та високоякісні продукти й естетика, що відповідає стандартам люксовому сегменту, саме це може влучно спрацювати при виході на обидва ринки.

Однак слід врахувати регіональну специфіку, наприклад, теплий колорит та великогабаритність для ОАЕ проти прагнення до простоти та зручності в США, компанії важливо гнучко коригувати асортимент.

Для виходу на міжнародні ринки необхідно забезпечити відповідність меблів місцевим нормам. У США існують вимоги безпеки: вимоги CPSC щодо загоряння оббивки та сертифікати якості/екологічності. В ОАЕ та інших країнах Перської затоки поширені регіональні стандарти такі як - Gulf Conformity Mark і документальне підтвердження походження товару. Успішне подолання цих бар'єрів – це інвестиції в тестування продукції та оформлення необхідних сертифікатів, що відкриває доступ до нових ринків.

Компанія має налагодити надійну логістичну систему доставки меблів до США що потребує морських перевезень через кілька портів і дотримання вимог ISPM15 щодо пакувальних матеріалів, а також організації офлайндистрибуції через склади та шоуруми. Доставка до ОАЕ є технічно простішою через українські і європейські морські порти, але потребує співпраці з регіональними дистриб'юторами в логістичних ланцюгах. «Radix Solutions» повинен активно розвивати бренд і підвищувати впізнаваність., в цьому контексті українське походження може бути козиром в рукаві: експерти відзначають, що «українські бізнеси демонструють високий рівень дизайну та виняткову якість», а інтерес до українського продукту на виставках лише зростає. Аналогічно, відгуки організаторів Index Dubai підкреслюють, що «українські дизайнери, ви талановиті! Вас хочуть у світі!». Це свідчить про те, що Radix варто використовувати бренд «Made in Ukraine» як знак якості і творчості, популяризувати українську естетику в маркетингових матеріалах та стратегіях просування на зовнішніх ринках.

З огляду на вказані фактори, конкурентна стратегія «Radix Solutions» для виходу на ринки США та ОАЕ формується за принципом диференційованого фокусування: компанія пропонує преміальні меблі з унікальним дизайном для чітко визначених сегментів. Активна участь у міжнародних виставках INDEX Dubai та High Point Market забезпечує пряму взаємодію з ринком і створення професійних зв'язків. При цьому бізнесу слід постійно моніторити ринкове

середовище, оцінювати результати реалізації обраних заходів і коригувати курс за потреби. У стратегічному управлінні не випадково зазначається: навіть найкраще продумана стратегія втрачає ефективність, якщо її не адаптувати вчасно.

Одним із ключових складнощів для «Radix Solutions» на шляху виходу на міжнародні ринки є організація надійної, безперебійної та адаптивної логістики. Для компанії, яка спеціалізується на виробництві м'яких меблів преміум-сегменту, логістичні ланцюги повинні враховувати не лише транспортування продукції, а й складність упакування, об'ємно-вагові характеристики, умови зберігання та фінальну доставку до клієнта або дистриб'ютора. Саме на цьому етапі актуальним буде залучення профільного бізнесу який зможе забезпечити надійну логістику товарів та взяти на себе ризики. Компанії варто укласти партнерські угоди з 3PL-операторами, які спеціалізуються на меблях.

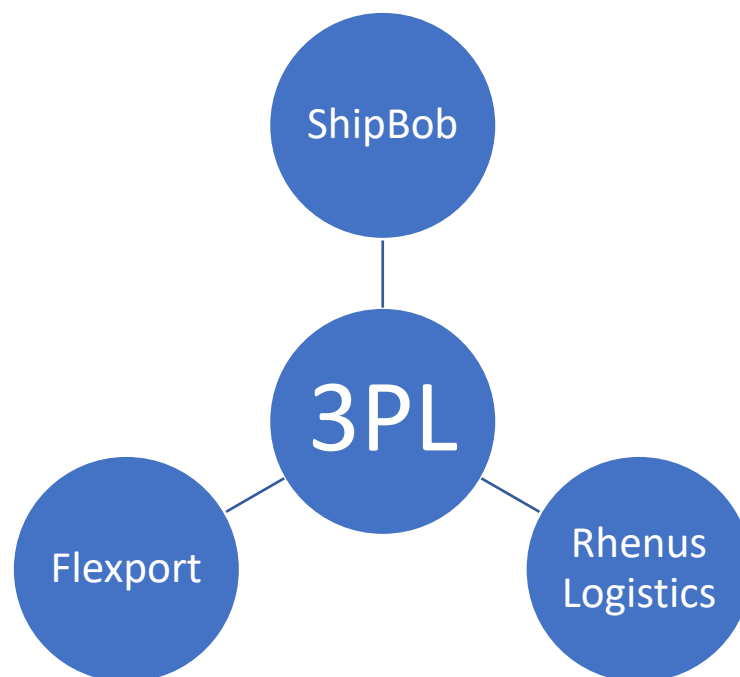


Рис. 3.2.1 3PL оператори для перспективної співпраці з компанією

Це дозволить створити систему «відкладеного складування» і оперативно обслуговувати клієнтів з різних штатів без потреби в повноцінних власних

хабах. Крім того, важливо забезпечити дотримання регуляторних вимог, які відрізняються залежно від регіону: наприклад, вимоги безпеки та пакування у США, або сертифікація та митні норми в Об'єднаних Арабських Еміратах. У контексті США доцільно реалізувати модель доставки «FCA – Free Carrier» або «DDP – Delivered Duty Paid», залежно від типу замовника. Продукція Radix може транспортуватися морем через польські чи прибалтійські порти через Гданськ до великих хабів на східному узбережжі США — зокрема, Нью-Йорк, НьюДжерсі або Балтімор. Враховуючи об'ємність м'яких меблів, оптимальним варіантом є контейнерне перевезення у 40-футових контейнерах, що дозволяє поєднувати замовлення від кількох клієнтів або дилерів. Далі вантаж передається логістичному партнеру у США, який здійснює розмитнення, внутрішню дистрибуцію та, за потреби, фінальну доставку.

Для ОАЕ модель є дещо простішою завдяки меншій територіальній складності. Постачання може відбуватись через морські порти Джебель-Алі в Дубай які забезпечують швидке розмитнення та мають вільні економічні зони. Важливою перевагою є наявність митних спрощень у вільних зонах, що дозволяє уникати додаткових зборів у разі реекспорту. «Radix Solutions» може розміщувати товари на складі логістичного оператора у Джебель-Алі й реалізовувати меблі через партнерські салони або онлайн-канали. Альтернативно, можливе формування дрібніших відправок повітряним транспортом для VIP-клієнтів, які замовляють індивідуальні моделі. З огляду на високу конкуренцію в Дубаї, швидкість доставки має суттєве значення — тому доцільно співпрацювати з логістичними компаніями з локальними складами, наприклад, Aramex, Agility, Hellmann Worldwide Logistics.

У питанні платформ для поширення продукції слід виділити два напрямки: B2C-продажі через онлайн-канали та B2B-дистрибуція через меблеві шоуруми, салони і дизайнерські студії.

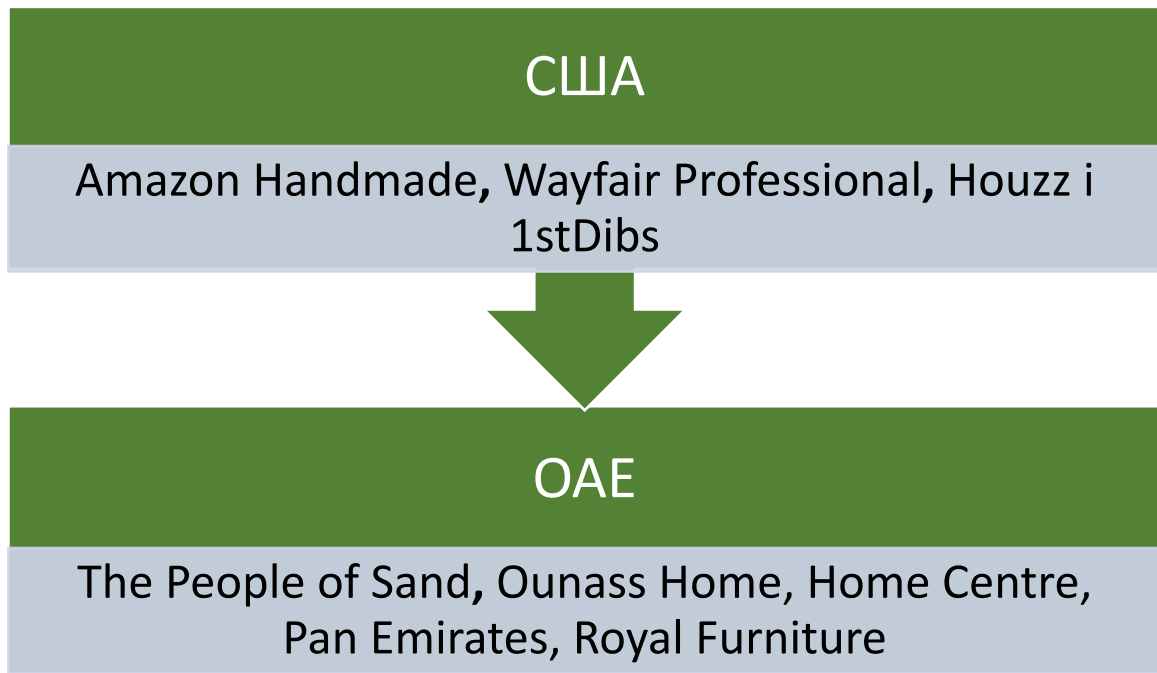


Рис. 3.2.2. Маркетплейси США та ОАЕ

У сегменті США найбільш ефективними є Amazon Handmade, Wayfair Professional, Houzz і 1stDibs — онлайн-маркетплейси, де продаються меблі преміум-сегменту. Особливо перспективним є 1stDibs, орієнтований на дизайнерську аудиторію, де українські бренди можуть виступати з власними колекціями, що підкреслюють оригінальність. Для доступу до цих платформ Radix необхідно мати високоякісний візуальний контент, англomовний каталог, локалізовані умови доставки та сертифікати відповідності. У контексті ОАЕ набирають популярності The People of Sand, Ounass Home, а також традиційні ритейлери, такі як Home Centre, Pan Emirates, Royal Furniture. Водночас, у сегменті B2B варто орієнтуватися на контракти з дизайн-студіями, що працюють із заможними забудовниками, та інтер'єрні салони у Дубаї та Абу-Дабі, наприклад, Western Furniture, IDdesign, Maison Chic.

Паралельно з онлайн-продажами важливо вибудовувати брендову присутність через участь у міжнародних виставках. Наприклад,

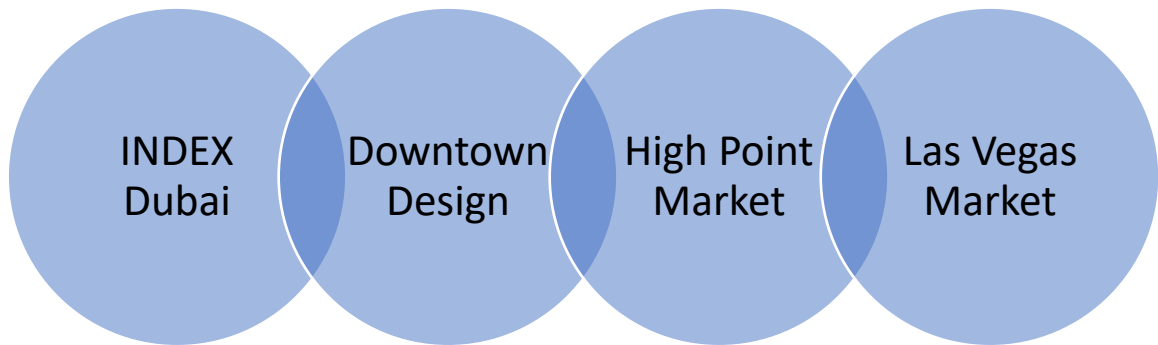


Рис. 3.2.3. Ключові майданчики для просування бренду на міжнародному ринку

Участь Radix у таких заходах надасть можливість демонструвати продукцію безпосередньо цільовій аудиторії, налагоджувати контакти з дизайнерами, дилерами й архітекторами, а також відстежувати світові тренди. Це підтверджує і досвід українських компаній: на ярмарку BDNУ в Нью-Йорку, український національний павільйон провів понад 400 ділових зустрічей та залучив більш ніж 3000 потенційних клієнтів, що є чудовим та продуктивним результатом. Присутність на таких виставках дозволяє формувати первинне замовлення від контрактних партнерів, залучати архітекторів і дизайнерів, а також відстежувати нові тренди меблевого дизайну. Участь має супроводжуватися релевантними PR-активностями, просуванням через соціальні мережі Instagram, Pinterest, LinkedIn та Google Ads у регіональному таргетингу.

ВИСНОВКИ

У результаті поглибленого дослідження стратегічного розвитку Radix Solutions у меблевій галузі, що проводилося з урахуванням специфіки повоєнного контексту та вимог до виходу на ринки Об'єднаних Арабських Еміратів і США, було не просто окреслено базові детермінанти конкурентоспроможності, а здійснено системний аналіз їх взаємодії та синтез у цілісний алгоритм зростання. Спочатку класичні інструменти PESTEL дозволили виявити ключові макроекономічні та політико-правові чинники відновлення інфраструктури та державних програм з підтримки бізнесу в післявоєнний період до зростання вимог до екологічності і сталого виробництва у глобальному просторі, зокрема в ОАЕ, де уряд активно стимулює інноваційні й «зелені» проекти, та в США, де споживач дедалі більше орієнтується на сертифіковану якість і етичну прозорість ланцюга постачання. SWOT-аналіз, проведений на основі думок п'яти експертів підприємства, чітко окреслив внутрішні ресурси: висока технологічна оснащеність виробничих ліній, компетенція в дизайні та матеріалознавстві, а також наявність налагоджених відносин з місцевими постачальниками сировини. Разом із тим виявилися потенційні прогалини в автоматизації складських операцій, недостатньо формалізована система контролю якості на етапі збірки та обмежена присутність у цифровому середовищі – фактори, які могли б стримувати темпи масштабування.

Подальший динамічний SPACE-аналіз підтвердив, що фінансова стійкість Radix Solutions перебуває на високому рівні завдяки раціональному фінансовому плануванню й оптимізованій моделі капіталовкладень, тоді як ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, оцінені як середні: з одного боку, зростаючий попит на преміальну меблеву продукцію відкриває широкі можливості, з іншого – коливання валютних курсів і геополітична невизначеність примушують до створення додаткових хеджуючих механізмів.

У результаті було обґрунтовано доцільність комбінування трьох стратегічних парадигм: диференціації через підкреслений дизайн і впровадження інноваційних матеріалів, часткового лідерства за витратами через подальшу автоматизацію критичних ланок виробництва та фокусування на ніші компактних багатофункціональних меблів для постконфліктної реновації.

З огляду на цю стратегію у контексті ОАЕ радилось забезпечити відповідність продукції міжнародним екологічним сертифікатам FSC та GREENGUARD, розробити лімітовані колекції з локальними мотивами, що сприятиме залученню урядових контрактів у рамках програми Dubai Clean Energy Strategy, а також активізувати співпрацю з партнерами на умовах франчайзингу для прискореного проникнення на ринок. Для ринку США ключовими виявилися співпраця з дизайнерськими бюро у Нью-Йорку та Каліфорнії, де існує висока концентрація споживачів преміум-класу, а також вихід на спеціалізовані онлайн-маркетплейси з модульними рішеннями для реконструкції житлових і комерційних просторів.

Крім цього, рекомендовано створити внутрішню «лабораторію інновацій» у межах R&D-центру, де в форматі Agile-команд тестуватимуться нові композиції матеріалів і технології виготовлення, а також впровадити систему КРІ, яка відстежуватиме не тільки фінансові показники рівень рентабельності, оборотність капіталу, а й екологічні вуглецевий слід продукції, відсоток відходів, що підлягають переробці і маркетингові метрики зростання впізнаваності бренду, залученість у соціальних мережах, коефіцієнт конверсії онлайн-продажів. Запропонована модель моніторингу повинна бути інтегрована в цифрову платформу управління проєктами для забезпечення прозорості процесів і своєчасного коригування дій у відповідь на зовнішні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. — вступ до аналізу шкіл стратегічного менеджменту.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
3. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press. — концепція «голубого океану».
4. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Free Press. — еволюція стратегічних шкіл.
5. Іваненко, С. О. (2020). Основи стратегічного управління. *Вісник факультету менеджменту КНУ ім. Т. Шевченка*, 12, 15–28.
6. Корнієнко, О. В. (2019). Теорії конкурентних стратегій: синтез підходів. *Вісник НаУКМА*, 45(2), 23–38. — синтез підходів.
7. Шевченко, Т. П. (2018). Конкурентні стратегії в умовах динамічних ринків. *Стратегічний менеджмент*, 8, 40–52. — застосування на динамічних ринках.
8. Гринько, Ю. В. (2021). Сучасні концепції стратегічного розвитку. *Науковий вісник КНУ*, 16, 60–73. — сучасні підходи.
9. Білоус, А. П. (2019). Інноваційні матеріали у стратегії диференціації. *Матеріалознавство*, 3, 27–34. — інновації.
10. Литвин, М. В. (2020). Еволюція шкіл стратегічного менеджменту. *Стратегія і розвиток*, 9, 28–37. — історичний огляд.
11. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan. — основа зовнішнього аналізу.
12. Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. — методика PESTEL.

13. Morrison, J. (2015). *The Global Business Environment*. Palgrave Macmillan. — макрофактори.
14. Spanjer, A. (2015). The PESTEL analysis revisited. *Journal of Business Strategy*, 31(4), 16–18. — розвиток PESTEL.
15. Гнатюк, О. І. (2017). Політико-правові фактори в післявоєнному середовищі. *Політична економія*, 2, 45–53. — політичні чинники.
16. Лисенко, І. С. (2018). Економічний аналіз макросередовища. *Економічний вісник КРОК*, 4, 66–75. — економічні чинники.
17. Мельник, Ю. Г. (2019). Соціальні та культурні трансформації в Україні. *Соціологічні дослідження*, 3, 77–85. — соціальні чинники.
18. Сорока, Н. М. (2020). Технологічні інновації в меблевій галузі. *Технічна політика*, 1, 34–42. — технологічні чинники.
19. Яловий, В. П. (2018). Екологічна політика та стандарти в Україні. *Екологія та право*, 2, 22–30. — екологічні чинники.
20. Попович, В. С. (2020). Методика PESTEL у стратегічному плануванні. *Наукові Панagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. Business Strategy Review*, 14(2), 8–10. — теорія SWOT.
21. Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54–69. — внутрішні ресурси.
22. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101–109. — SWOT-критика.
23. Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48. — огляд.
24. Клімова, Т. В. (2018). SWOT-аналіз у менеджменті підприємства. *Менеджмент у виробництві*, 2, 18–26. — внутрішній аналіз.
25. Олійник, С. Л. (2019). Роль сильних сторін у конкурентній боротьбі. *Економіка підприємства*, 5, 59–66. — сильні сторони.
26. Лазаренко, К. І. (2020). Слабкі місця в післявоєнному виробництві.

Відродження промисловості, 1, 45–52. — слабкі сторони.

27. Семенова, Л. В. (2021). SWOT у малому бізнесі. Малі підприємства України, 6, 25–33. — практична реалізація.

28. Андрієнко, Г. С. (2018). SWOT та цифрові канали збуту. Електронна комерція, 2, 15–23. — онлайн-продажі.

29. Степаненко, М. В. (2019). SWOT для поствоєнного відновлення. Вісник факультету менеджменту КНУ, 18, 57–66. — специфіка галузі.

30. Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. Addison-Wesley. — основи SPACE.

31. David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall. — приклади SPACE.

32. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson. — застосування SPACE.

33. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2015). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill. — аналітика.

34. Бондар, О. Ю. (2018). Модель SPACE у вітчизняному контексті. Управління бізнес-процесами, 3, 29–38. — адаптація моделі.

35. Гаврилюк, В. П. (2019). Фінансова стійкість підприємства. Фінанси і кредит, 11, 47–56. — фінансова сила.

36. Романенко, К. І. (2020). Оцінка ризиків у стратегічному плануванні. Управлінські рішення, 4, 65–74. — ризикові чинники.

37. Теличенко, Н. С. (2021). SPACE та зовнішнє середовище. Економіка розвитку, 5, 14–23. — ризик-рейтинги.

38. Кравчук, В. Г. (2018). Технологічний потенціал. Технологічний прос

39. Олійник, В. М. (2022). Інноваційні підходи до цифровізації управління підприємством. Вісник факультету менеджменту КНУ ім. Т. Шевченка, 25, 90–99. — можна використовувати в розділі про цифрові канали збуту.

40. Johnson, G., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. — додаткове теоретичне обґрунтування корпоративних стратегій.

41. Тараненко, А. І. (2021). Аналіз ризиків у постконфліктному середовищі. Економічний вісник «КРОК», 8, 110–118. — для поглиблення розділу PESTEL (ризики).
42. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Pearson. — додатково в розділ SPACE-аналіз.
43. Проценко, С. В. (2020). Моделі побудови конкурентних переваг в меблевій промисловості. Наукові записки КНУ, 23, 50–58. — для розділу «Розробка конкурентної стратегії».
44. Балан В. В., Тимченко І. О. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу // *Економіка та держава*. – 2016. – № 9. – С. 47–50.
45. Radix Solutions. Каталог продукції та інформація про компанію. — <https://radix.ua>
46. Каталог м'яких меблів Radix на сайті MebelOk. — <https://www.mebelok.com>
47. Mebli Lavka: дивани Radix. — <https://meblilavka.com.ua>
48. AllBiz: профіль Radix Solutions. — <https://www.ua.all.biz>
49. Zegen. Офіційний сайт виробника меблів. — <https://zegen.ua>
50. Каталог Poltrona Frau. — <https://www.poltronafrau.com>
51. Roche Bobois (офіційний сайт). — <https://www.roche-bobois.com>
52. Zegen на Instagram — https://www.instagram.com/zegen_furniture
53. «Огляд меблевої галузі України» (2023). Українська асоціація меблевиків.
54. Euromonitor: Furniture in Ukraine, 2022–2024 (огляд галузі, платна аналітика).
55. ITC Group. Звіт: “Меблевий ринок України: тренди та експортні перспективи” — 2024.
56. UAFM — Українська асоціація меблевиків: статистика, огляди, презентації — <https://uafm.com.ua>

57. Statista: Global Luxury Furniture Market 2023–2025 — <https://www.statista.com>
58. Facebook-сторінка «Radix Solutions» — <https://www.facebook.com/radixfurniture>
59. Instagram Radix (Radix Official) — <https://www.instagram.com/radixfurniture>
60. Behance-портфоліо Zegen — <https://www.behance.net/zegenfurniture>
61. Відгуки клієнтів про ліжка Radix на сайті MebelOk. — <https://www.mebelok.com>
62. Коломієць, Т. І. (2023). Просторовий аналіз в стратегічному управлінні: можливості SPACE-методу. *Економіка і держава*, № 10, с. 55–59. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/10_2023/13.pdf (дата звернення: 5.05.2025).
63. Oehler, A., Wendt, S., & Wedlich, F. (2022). Strategic Resilience in Post-War Recovery: European SME Cases. *Journal of Strategic Management*, 43(3), 112–129. DOI: 10.1016/j.sm.2022.112
64. Ковальчук, О. Л. (2021). Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємствами. *Фінанси України*, № 5, с. 71–79. URL: http://finukr.org.ua/?page_id=1356 (дата звернення: 5.05.2025).
65. Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2015). The Born Global Firm: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *International Business Review*, 24(1), 11–24. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.08.001
66. Ткаченко, Н. М. (2023). Післявоєнне відновлення українського виробництва: стратегічні імперативи. *Економіка та організація управління*, № 2, с. 21–30. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economy/article/view/19462> (дата звернення: 5.05.2025).
67. PESTEL Analysis in Strategic Management. (2020). StrategicTools.org. URL: <https://www.strategictools.org/tools/pestel-analysis> (дата звернення: 5.05.2025).
68. Павлюк, О. Ю. (2023). Експортний потенціал українських меблевих підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, № 1, с. 92–100. URL: <https://mdt-journal.com/archive/2023/1/13> (дата звернення: 5.05.2025).
69. Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley. ISBN: 9781119815235
70. Черненко, М. В. (2022). Міжнародна торгівля в умовах кризи: адаптація до ринку США. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, № 4,

с.36–42. URL: http://zt.knteu.kiev.ua/files/2022/4/zt2022_4_6.pd (дата звернення: 5.05.2025).

71. Alon, I., Jones, M. V., & McIntyre, J. R. (2021). *Globalization of Emerging Market Firms*. Springer.

DOI: 10.1007/978-3-030-63762-2

72. Ігнатенко, О. С. (2023). Вихід українських підприємств на ринок ОАЕ: практичний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*, № 5, с. 28–32.

URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2023/6.pdf (дата звернення: 5.05.2025).

73. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill Education. ISBN: 9781265775349

74. Марченко, І. А. (2022). Актуальні проблеми стратегічного планування в меблевій промисловості. *Науковий вісник ХНАДУ*, № 69, с. 44–49. URL: <http://nv.khadi.kharkov.ua/article/view/24885> (дата звернення: 5.05.2025).

75. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. ISBN: 9780133856460

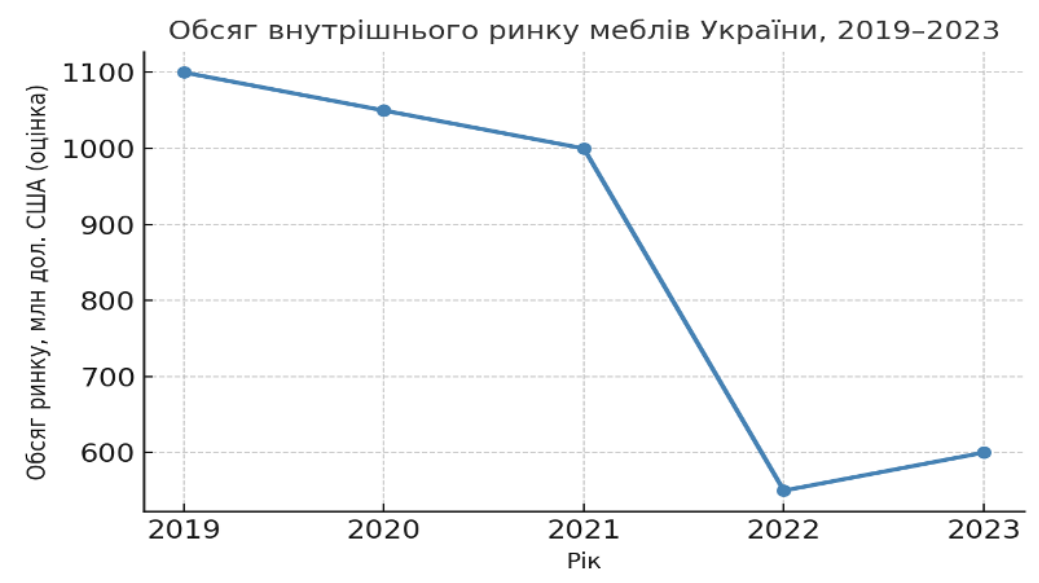
76. Громова, Н. П. (2023). Формування конкурентної стратегії на основі SWOT-аналізу. *Вісник КНЕУ. Стратегія розвитку економіки*, № 1, с. 18–25.

URL: <http://visnyk.economics.kneu.edu.ua/issue/view/112> (дата звернення: 5.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

.Динаміка внутрішнього ринку меблів України 2019–2023 рр. (оцінка обсягу споживання, млн дол. США). Різде падіння у 2022 році пов'язане з повномасштабною війною та міграцією, після чого в 2023 ринок почав поступово відновлюватися



ДОДАТОК Б

Динамічна спейс матриця, висновки



ДОДАТОК В
ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (ЗА ПРЯМИМ МЕТОДОМ) ЗА
2024 РІК ТОВ "RADIX"

| Стаття | Код рядка | За звітний період (тис. грн) | За аналогічний період попереднього року (тис. грн) |
|--|-----------|------------------------------|--|
| I. Рух коштів у результаті операційної діяльності | | | |
| Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000 | 43 200 | 44 800 |
| Надходження авансів від покупців і замовників | 3015 | 20 500 | 19 200 |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025 | 1 350 | 1 290 |
| Інші надходження | 3095 | 820 | 790 |
| Витрачання на оплату: | | | |
| Товарів (робіт, послуг) | 3100 | (21 100) | (19 870) |
| Праці | 3105 | (15 600) | (14 980) |
| Відрахувань на соціальні заходи | 3110 | (2 850) | (2 400) |
| Зобов'язань з податків і зборів | 3115 | (5 670) | (5 320) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток | 3116 | (980) | (890) |
| Витрачання на оплату зобов'язань з ПДВ | 3117 | (4 250) | (3 980) |
| Витрачання на оплату авансів | 3135 | (2 480) | (2 320) |
| Інші витрати | 3190 | (1 180) | (1 120) |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності | 3195 | 11 262 | 12 020 |
| II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності | | | |
| Надходження від реалізації необоротних активів | 3205 | 2 350 | 2 100 |
| Витрачання на придбання необоротних активів | 3260 | (5 900) | (5 200) |
| Витрачання на надання позик | 3275 | (3 300) | (3 000) |

| Стаття | Код рядка | За звітний період (тис. грн) | За аналогічний період попереднього року (тис. грн) |
|---|-----------|------------------------------|--|
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності | 3295 | (6 850) | (6 100) |
| III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності | | | |
| Витрачання на сплату відсотків | 3360 | (90) | (80) |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди | 3365 | (125) | (110) |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності | 3395 | (215) | (190) |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період | 3400 | 4 197 | 5 730 |
| Залишок коштів на початок року | 3405 | 27 347 | 31 971 |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів | 3410 | 1 240 | 1 200 |
| Залишок коштів на кінець року | 3415 | 32 784 | 38 901 |