

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-9>

УДК 339.1

ОЦІНКА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА РИНКУ МЕБЛІВ ПОРТУГАЛІЇ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ

ASSESSMENT OF THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE PORTUGUESE FURNITURE MARKET FOR UKRAINIAN MANUFACTURERS

Кузьома Олена Юрїївнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3301-0339>**Хмара Тетяна В'ячеславівна**магістр,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5208-9074>**Kuzioma Olena, Khmara Tetiana**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Мінливість міжнародного бізнес-середовища та посилення конкурентної боротьби підштовхує компанії до постійного розвитку і вдосконалення діяльності. Одним із способів посилення конкурентних позицій на основі ефекту масштабу і розширення меж своєї діяльності є вихід на міжнародні ринки. Успішному виходу компанії на закордонний ринок має передувати маркетингове дослідження бізнес-середовища цього ринку з метою виявлення потенційних загроз і можливостей функціонування компанії на ньому і розробки чи корегування на цій основі стратегії своєї діяльності. У статті розкрито специфіку бізнес-середовища ринку меблів Португалії для українських виробників. Виявлено, що фактори можливостей для вітчизняних меблевих підприємств на досліджуваному ринку набагато переважають фактори загроз, що створює передумови для успішного завоювання цього ринку. Розкрито особливості конкурентного середовища португальського меблевого ринку. Перспективами даного дослідження може бути подальший аналіз бізнес-середовища для українських компаній на ринку меблів Португалії та формування стратегії виходу вітчизняних виробників на даний ринок.

Ключові слова: бізнес-середовище, макрофактори, мікрофактори, ринок меблів, загрози, можливості, конкурентне середовище.

The changing international business environment and intensifying competition are pushing companies to continuously develop and improve their operations. One of the ways to strengthen competitive positions, expand the boundaries of their activities and increase market share is to enter international markets. A company's successful entry into a foreign market should be preceded by a market research of the business environment of that market with a view to identifying potential threats and opportunities for the company's operation in that market and developing or adjusting its business strategy on this basis. The article reveals the specifics of the business environment of the Portuguese furniture market for Ukrainian producers. It has been determined that the threat factors for Ukrainian furniture enterprises in the studied market are much less than the factors of opportunities, which opens up prospects for successful entry into this market. It is found that of all the components of the business environment of the Portuguese market for Ukrainian furniture manufacturers, the most favorable opportunity factors are political stability and low political risks, zero import duty rate, relatively high consumer wages, low inflation, the presence of Ukrainians in Portugal, significant volumes of furniture imports by this country, the trend towards eco-friendly goods and other cultural trends, low market concentration, lack of substitute goods and a significant number of potential consumers. The most influential threat factors of this market for Ukrainian furniture enterprises are the gradual decline in population and the long distance to Portugal, as well as a significant number of foreign competitors in the studied market. The article reveals the peculiarities of the competitive environment of the Portuguese furniture market, which consist in the presence of a significant number of competitors, primarily foreign ones, both from developing countries, especially Asian ones, and from developed countries, especially other EU countries. All of this requires



domestic companies to constantly improve and take into account the slightest changes in consumer demand in order to produce high quality products and a wide range of products.

Keywords: business environment, macrofactors, microfactors, furniture market, threats, opportunities, competitive environment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах процеси дестабілізації, посилення конкурентної боротьби та непередбачуваність міжнародного бізнес-середовища порушують стійкість міжнародних товарних ринків та ефективність діяльності компаній на них, що у свою чергу, обумовлює необхідність постійного перегляду і корегування стратегій діяльності компаній на міжнародних ринках. Підприємства постійно шукають можливості посилення своїх конкурентних позицій, оцінюють можливості розширення завойованих позицій, у тому числі за рахунок виходу і закріплення на міжнародних ринках. За сучасних умов вихід на міжнародні ринки та розробка оптимальних маркетингових стратегій є найперспективнішим напрямом розвитку компаній. Саме тому для українських виробників значно актуалізуються питання проведення маркетингових досліджень бізнес-середовища потенційних закордонних ринків задля ефективного виходу на них, виявлення загроз та можливостей, які можуть вплинути на ефективність діяльності компанії на цих ринках.

Аналізостанніхдослідженьтапублікацій. Різним аспектам як теоретичного, так і практичного аналізу бізнес-середовища приділяють увагу багато науковців. Зокрема, для цілей нашого дослідження буде використовуватися методика аналізу факторів макро- та мікроринкового середовища А. О. Старостіної [7], а також модель 5 сил конкуренції М. Портера [5]. Л. О. Гризовська [2] розкриває вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії просування туристичних послуг на ринку України. Загрози і можливості як елемент SWOT-аналізу провідних компаній-конкурентів на авіаційному ринку України розглядає А. М. Слободяник [4]. Подібне дослідження, але для вітчизняних аграрних підприємств проведено М.О. Багоркою [1]. С. В. Сусліков розглядає фактори зовнішнього середовища в контексті їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства [8]. Окремі аспекти дослідження бізнес-середовища Португалії як члена ЄС у контексті розвитку соціально-відповідального бізнесу розглядає А. В. Перверзева [4]. Отже, досліджень бізнес-середовища конкретного закордонного ринку для

українських меблевих компаній практично не існує.

Постановка завдання. Завданнями даного дослідження є: характеристика впливових факторів бізнес-середовища португальського ринку меблів для діяльності українських виробників, а також виявлення сили впливу цих факторів і опору підприємства впливу середовища, розкриття специфіки конкурентного середовища на ринку Португалії, що буде основою для розробки відповідної стратегії або системи стратегій як основи для прийняття ефективних стратегічних і тактичних рішень. Вище зазначене має стати підґрунтям для завоювання компанією стійких ринкових позицій на закордонному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародне середовище підприємства має розглядатися як складна багаторівнева система, елементи якої формуються під впливом різноманітних факторів та впливають на діяльність підприємства на ньому. Як відомо, фактори мікросередовища є факторами прямого впливу на підприємство, а фактори макросередовища – факторами непрямого впливу, на які компанія впливати не може.

Дослідження впливу факторів бізнес-середовища на функціонування меблевого підприємства проведено на прикладі ТОВ «Сокме». Завод «Сокме» виробляє меблі більше 15 років і є одним з лідерів меблевої промисловості як в Україні, так і за її межами – у Молдові, Грузії, Казахстані, Латвії, Литві, Румунії, Греції, Словаччині, Угорщині. Вся продукція є сертифікованою і пройшла санітарно-гігієнічну експертизу. Виробництво меблів відбувається на високоякісному німецькому та італійському обладнанні [3].

Вже і в довоєнний час, і особливо в умовах воєнного стану, українські виробники меблів стикнулися із серйозною проблемою – падіння споживання та попиту на вітчизняному ринку. Маркетинговою можливістю для багатьох компаній у такій ситуації є вихід на нові зарубіжні ринки. Нами обрано європейський ринок, а саме ринок Португалії, як найбільш перспективний.

Охарактеризуємо фактори макромаркетингового середовища португальському ринку меблів та їх вплив на досліджувану компанію.

Всі виявлені нами політико-правові фактори для компанії «Сокме» мають сприятливий характер і є факторами можливостей, а саме:

- низький рівень політичних ризиків та політична стабільність Португалії. Це позитивно впливатиме і на споживачів, і на досліджувану компанію, забезпечуючи передбачувані умови ведення бізнесу;

- вимоги сертифікації якості та походження товару. Ця вимога існує на досліджуваному ринку. Отримання українським виробником сертифікату походження та якості товару матиме позитивний вплив на розширення попиту на даному ринку;

- низький індекс сприйняття корупції [9]. Відсутність корупції значно полегшує ведення бізнесу для будь-якої компанії.

- нульова ставка імпортного мита [10]. Однозначно сприятливий фактор для українських виробників.

Економічні фактори досліджуваного бізнес-середовища також є перспективними і факторами можливостей, а саме:

- низький рівень інфляції Португалії [11], що свідчить про стабільність економіки;

- високий рівень середньої заробітної плати [11]: збільшує кількість потенційних споживачів продукції на ринку;

- високий показник у рейтингу «Doing business» [14]: вказує на те, що українські виробники меблів не будуть стикатися із суттєвими обмеженнями у веденні бізнесу. Цей фактор може бути особливо значущим на даному ринку, якщо досліджувана компанія захоче відкрити представництво на території Португалії;

- значні обсяги імпорту меблів Португалією [13]. Це свідчить про значну місткість ринку та потенційний ринок збуту продукції української меблевої компанії;

- низький рівень безробіття [11]: означає для компанії – мінімальні ризики втрати потенційних споживачів меблів через безробіття та не постійний заробіток.

Виявлено, що серед демографічних факторів португальського меблевого ринку є і фактори загроз, і фактори можливостей для досліджуваної компанії, а саме:

- від'ємний приріст населення [11]: є показником загрози і свідчить про поступове зменшення кількості потенційних споживачів;

- високий відсоток урбанізації [11]: є фактором можливостей, оскільки меблеві магазини здебільшого розташовуються у містах, тобто споживачі будуть ближче до точок покупки;

- відносно невелика кількість населення [12]: є фактором загрози і означає невелику кількість потенційних споживачів продукції компанії;

- наявність української діаспори: є виявом можливості через підтримку українцями виробів вітчизняних виробників за кордоном.

Всі виявлені нами науково-технічні фактори для досліджуваної компанії є сприятливими і є факторами можливостей, а саме:

- розвиток інфраструктури. Розвинена транспортна та інша інфраструктура сприятиме українським компаніям у розвитку бізнесу, оскільки дає можливість розширити ареал розповсюдження продукції, зменшити певні трансакційні витрати;

- значні витрати Португалії на дослідження і розробки [11]. Значний науково-технічний потенціал сприятиме у майбутньому співпраці з місцевими компаніями, які пропонують високоякісну продукцію та високотехнологічне обладнання;

- широкий доступ населення до мережі Інтернет. Португалія як розвинена країна має високий зазначений показник, що створює можливості українським компаніям розвивати і електронну торгівлю, і будувати ефективні канали зв'язку із споживачами через месенджери і соціальні мережі.

Природні фактори бізнес-середовища меблевого ринку досліджуваного ринку виявляє як можливості, так і загрози, а саме:

- значна відстань між Україною та Португалією. Це є загрозливим фактором, оскільки означає значні витрати на транспортування продукції, що сприяє здорожченню продукції;

- недостатня різноманітність сировини для меблевого виробництва у Португалії. Це може розглядатися і як фактор загроз, і як фактор можливостей. З одного боку, це може негативно впливати на діяльність тих українських виробників, які плануватимуть відкрити власне виробництво на даному ринку. З іншого боку, це має позитивний вплив, оскільки зменшує кількість португальських виробників меблів, що є потенційними конкурентами для українських компаній.

Культурні фактори для досліджуваної компанії також є сприятливими і є факторами можливостей, а саме:

- тренд на екологічні товари. Споживачі все більше уваги приділяють впливу меблів, які вони купують, на їхнє здоров'я та навколишнє середовище, надаючи перевагу виробам з високим вмістом натуральних матеріалів. Цей фактор є можливістю для досліджува-

ної компанії, оскільки вона має сертифікати якості, що підтверджує використання натуральної сировини у виробництві;

– зростання онлайн-продажів. Це є фактором можливостей, бо дозволяє компанії збільшувати продажі продукції, використовуючи мережу Інтернет;

– запит у споживачів на «мультифункційність товарів», на модульні і легкі меблі. Врахування цього запиту і випуск подібної продукції створює можливість для українських виробників щодо завоювання досліджуваного ринку;

– ступінь довіри до українських брендів. До повномасштабної агресії РФ проти України споживачі Португалії практично нічого не знали про нашу країну і асоціювали українські меблі з низькою якістю. За останні 2 роки імідж нашої держави значно поліпшився і на тлі цікавості до України у вітчизняних виробників є всі шанси завоювати прихильність португальців. Головне при цьому – виходити на ринок з високоякісною продукцією.

За даними табл. 1, видно, що бальна зважена оцінка можливостей для українських компаній на ринку меблів Португалії значно перевищує бальну оцінку факторів загроз (у 6 разів), що свідчить про доцільність виходу компанії «Сокме» на ринок Португалії. Значну

роль серед досліджуваних факторів відіграють фактори економічного середовища, які мають сприятливий вплив на ведення бізнесу в Португалії.

Охарактеризуємо також фактори мікросередовища досліджуваної компанії на португальському ринку меблів.

Ринок меблів у Португалії не є концентрованим. На даному ринку функціонує значна кількість виробників та постачальників меблів, основними з яких є Wewood, Argino Design, Duistt, Rilluc, Branca Lisboa та ін. На жаль, офіційна статистика щодо ринкової частки названих компаній відсутня. Даний фактор є можливістю для досліджуваної компанії, оскільки на ринку немає монополіста і шанси зайняти ринкову нішу є високими.

Також на ринку Португалії існує безліч іноземних виробників, як з країн Азії, так і з країн ЄС. Даний фактор є фактором загрози для української компанії, оскільки це збільшує конкуренцію на ринку, особливо з боку європейських компаній.

На ринку Португалії товарів-замінників практично немає. Меблі відносяться до рухомого мобільного майна людини. Конкуренція з боку заміни меблів новим товаром практично відсутня, можливо, лише зміна матеріалу чи технології виготовлення (наприклад, поява

Таблиця 1

Зведена таблиця зважених оцінок факторів бізнес-середовища ринку меблів Португалії

№	Фактори	Важливість факторів	Зважена оцінка
Можливості			
1.	Політико-правові	0,25	5,75
2.	Економічні	0,35	9,1
3.	Демографічні	0,15	1,65
4.	Науково-технічні	0,05	0,40
5.	Культурні	0,15	4,5
6.	Природні	0,05	0
	Всього	1,00	21,4
Загрози			
1.	Політико-правові	0,25	0
2.	Економічні	0,35	0,7
3.	Демографічні	0,15	1,05
4.	Науково-технічні	0,05	0
5.	Культурні	0,15	1,2
6.	Природні	0,05	0,5
	Всього	1,00	3,45

Джерело: складено авторами

надувних меблів). Проте всі ці зміни стосуються надто вузького сегмента споживачів.

Дослідження такого фактору мікросередовища як споживачі має важливе значення для обрання правильної стратегії компанії, розуміння споживчих мотивацій та позиціонування на іноземних ринках. Споживачі меблів є вимогливими не лише до якості, але й до роботи з простором, кольором та стилем. Досліджуваному підприємству необхідно ретельно вивчати потреби та тісно співпрацювати зі своїми споживачами, адже максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів – це кінцева мета підприємства.

Для розгляду ринку споживачів необхідно застосувати більш глибокий підхід дослідження, що буде наведено нижче у табл. 2. Загалом споживчий ринок Португалії для досліджуваної компанії є привабливим, оскільки кількість потенційних споживачів є високою, проте темпи зростання ринку є помірними.

Досліджувана компанія може реалізувати свою продукцію у Португалії як на промисловому, так і на споживчому ринку. Наприклад, на промисловому ринку споживачами

можуть бути готельно-ресторанні компанії, будівельно-дизайнерські компанії та ін., проте ми вважаємо, що більш перспективним цільовим ринком споживачів для компанії «Сокме» є населення. Тому надалі все дослідження буде орієнтовано саме на цей цільовий ринок.

У табл. 2 наведена характеристика можливих покупців меблів на португальському ринку.

В Португалії каналами продажів для компанії «Сокме» можуть бути:

- великі спеціалізовані меблеві роздрібні мережі;
- оптові меблеві центри, де представлена як готова продукція, так і комплектуючі. У цих центрах потенційний покупець матиме можливість познайомитись з продукцією українського виробника меблів та переконатись в її якості та надійності;
- незалежні дилери, включаючи великих дистриб'юторів (декілька) та окремі магазини (в основному, мультибрендові);
- спеціалізовані онлайн-магазини із меблевою продукцією;
- мережа дистриб'юторів / торговельних мереж: національних та/або міжнародних;

Таблиця 2

Характеристика потенційних кінцевих споживачів на португальському меблевому ринку

Класифікаційна ознака	Характеристика споживача
Вік і родинний стан	– молоді люди, не одружені та ті, що живуть окремо від батьків; – молоді подружні пари, що не мають дітей; – молоді подружні пари, що мають дітей дошкільного віку; – подружні пари, що мають дітей шкільного віку; – подружні пари середнього віку, що не мають дітей; – літні подружні пари
Рівень освіти	Вищий, середній
Рівень доходу	Високий, середній
Відношення до нової послуги	Новатори, суперноватори, звичайні споживачі
Психологічний стан	Спосіб життя – активний, пасивний, «сімейні люди»
Поведінкові фактори	Привід для купівлі – купівля нової квартири, заміна меблів у старій квартирі, поява дитини або переїзд на орендовану квартиру без меблів
Географічні фактори	Вся територія Португалії, переважно міста
Етапи життєвого циклу родини	– молоді люди та ті, що живуть окремо від батьків; – молоді подружні пари, що не мають дітей; – молоді подружні пари з маленькими дітьми до 6 років; – молоді подружні пари з дітьми старше 6 років; – подружні пари, що живуть разом з неповнолітніми дітьми; – літні працюючі подружні пари, з якими не живуть діти

Джерело: складено авторами

– магазини господарсько-будівельних товарів з великими торговельними площами;
 – монобрендовий магазин (власний магазин українського виробника на ринку Португалії).

Стосовно контактних аудиторій, то на виробників меблів мають вплив засоби масової інформації. Про рекламу продукції можна подбати самостійно, або ж довірити її спеціальним агентствам з інформації та реклами.

Для розкриття сильних та слабких позицій компанії «Сокме» на португальському ринку використаємо метод SWOT-аналізу (табл. 3).

Зі SWOT-аналізу очевидно, що у досліджуваної компанії більше сильних сторін, ніж слабких, а це, в свою чергу, підтверджує її потенційні сильні конкурентні позиції на португальському ринку. Щодо можливостей та загроз, то тут варто зазначити, що можливості бізнес-середовища Португалії перевищують його загрози, які не становлять

Таблиця 3

SWOT-аналіз сильних та слабких позицій української компанії «Сокме» на португальському ринку меблів

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Висока якість продукції Різноманітність асортименту Оптимальне співвідношення ціни та якості Сучасний дизайн Тривалий досвід функціонування на українському ринку Наявність сертифікатів продукції ISO та FSC Представленість в країнах Східної та Західної Європи Використання новітніх технологій у виробництві Вдале місцезнаходження виробництва Постійне удосконалення виробництва Широка номенклатура продукції, що випускається Використання екологічно чистої сировини Налагоджені зв'язки з постачальниками сировини Виробництво меблів на високоякісному німецькому та італійському обладнанні	Невідомість бренду на португальському ринку Висока собівартість виробництва Значна залежність від тенденцій на ринку меблів
Можливості	Загрози
Значні обсяги споживання та імпорту меблів у Португалії Низький рівень політичних ризиків та політична стабільність Низький рівень корупції Низький рівень інфляції Високий рівень середньої заробітної плати (високий рівень платоспроможності населення) Висока позиція країни у рейтингу «Doing business 2022» Низький рівень безробіття Існування вимоги щодо сертифікату якості товару та сертифікату походження товару Значні витрати на дослідження і розробки Високий рівень розвитку інфраструктури Поява тренду на екологічні товари та використання натуральних матеріалів Можливості реалізації меблів через великі торгові мережі та онлайн-продажі Поява тренду на «мультифункціональність» меблів та модульні і легкі меблі, «розумні» меблі Важливість для споживачів дизайну та інновацій у меблях Високий рівень урбанізації Відносно високий коефіцієнт шлюбності Наявність української діаспори в країні Достатня кількість потенційних споживачів Відсутність товару-замінника Низька концентрація ринку	Значна кількість іноземних виробників на ринку Значна відстань між Португалією та Україною Недостатня кількість сировини для меблевого виробництва у Португалії Невелика кількість населення Від'ємний приріст населення

Продовження Таблиці 3

1	2
<p>Значні обсяги споживання та імпорту меблів у Португалії Низький рівень політичних ризиків та політична стабільність Низький рівень корупції Низький рівень інфляції Високий рівень середньої заробітної плати (високий рівень платоспроможності населення) Висока позиція країни у рейтингу «Doing business 2022» Низький рівень безробіття Існування вимоги щодо сертифікату якості товару та сертифікату походження товару Значні витрати на дослідження і розробки Високий рівень розвитку інфраструктури Поява тренду на екологічні товари та використання натуральних матеріалів Можливості реалізації меблів через великі торгові мережі та онлайн-продажі Поява тренду на «мультифункціональність» меблів та модульні і легкі меблі, «розумні» меблі Важливість для споживачів дизайну та інновацій у меблях Високий рівень урбанізації Відносно високий коефіцієнт шлюбності Наявність української діаспори в країні Достатня кількість потенційних споживачів Відсутність товару-замінника Низька концентрація ринку</p>	<p>Значна кількість іноземних виробників на ринку Значна відстань між Португалією та Україною Недостатня кількість сировини для меблевого виробництва у Португалії Невелика кількість населення Від'ємний приріст населення</p>

Джерело: складено авторами

небезпеку для діяльності досліджуваної компанії.

Як вже зазначалося, важливими конкурентами досліджуваної компанії на ринку меблів Португалії є Wewood, Arpino Design, Duistt, Rilluc, Branca Lisboa та інші. Найбільшу конкуренцію на даному ринку для компанії «Сокме» становлять Wewood та Arpino Design, тому проведемо аналіз сильних та слабких сторін досліджуваної компанії в порівнянні з цими двома конкурентами у формі профілю конкурентних переваг або недоліків (рис. 1).

З рис. 1 бачимо, що досліджувана компанія посідає перше місце у рейтингу за ціною, тоді як програє своїм конкурентам за охопленням країн та за збутом.

Далі побудуємо карти стратегічних груп конкурентів, порівнюючи українського меблевого виробника уже зі всіма обраними конкурентами на португальському ринку. Карта стратегічних груп конкурентів будується з метою виявлення підприємств, які є найближчими конкурентами досліджуваної організації, тобто входять до однієї стратегічної групи, а також їх позицій на ринку.

Для побудови карти оберемо такі характеристики як «ціна/якість та асортимент»,

оскільки саме за ними, в основному, оцінюють виробників меблів.

Виходячи з побудови карти стратегічних груп за обраними параметрами бачимо, що український виробник меблів «Сокме» знаходиться в одній стратегічній групі з Wewood та Arpino Design, і в цьому сегменті компаніям відповідає висока якість та широкий асортимент продукції.

Наступним етапом дослідження іноземного ринку є аналіз конкурентного середовища, який ми здійснимо за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера [5, с. 37]. На думку останнього, незважаючи на те, що релевантне оточення є надзвичайно широким й охоплює як економічні, так і соціальні сили, ключовими елементами зовнішнього середовища компанії є галузь, в якій вона конкурує.

Доцільною є також оцінка впливу конкурентного середовища на діяльність досліджуваної компанії, використовуючи методику М. Портера [5] (трибальна шкала: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив).

Експертне оцінювання проводилось на основі власних міркувань.

Як бачимо з рис. 3 найбільший вплив на компанію на досліджуваному меблевому

№	Показники	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Ціна		Arpino Design	Wewood				
2	Якість продукції			Wewood	Arpino Design			
3	Дисципліна поставок				Wewood	Arpino Design		
4	Асортимент продукції			Arpino Design	Wewood			
5	Охоплення країн за збутом					Arpino Design	Wewood	
6	Екологічність продукції				Wewood	Arpino Design		

 Wewood
  Arpino Design.

Рис. 1. Аналіз сильних та слабких сторін української меблевої компанії «Сокме» у порівнянні з конкурентами на португальському ринку

Джерело: побудовано авторами

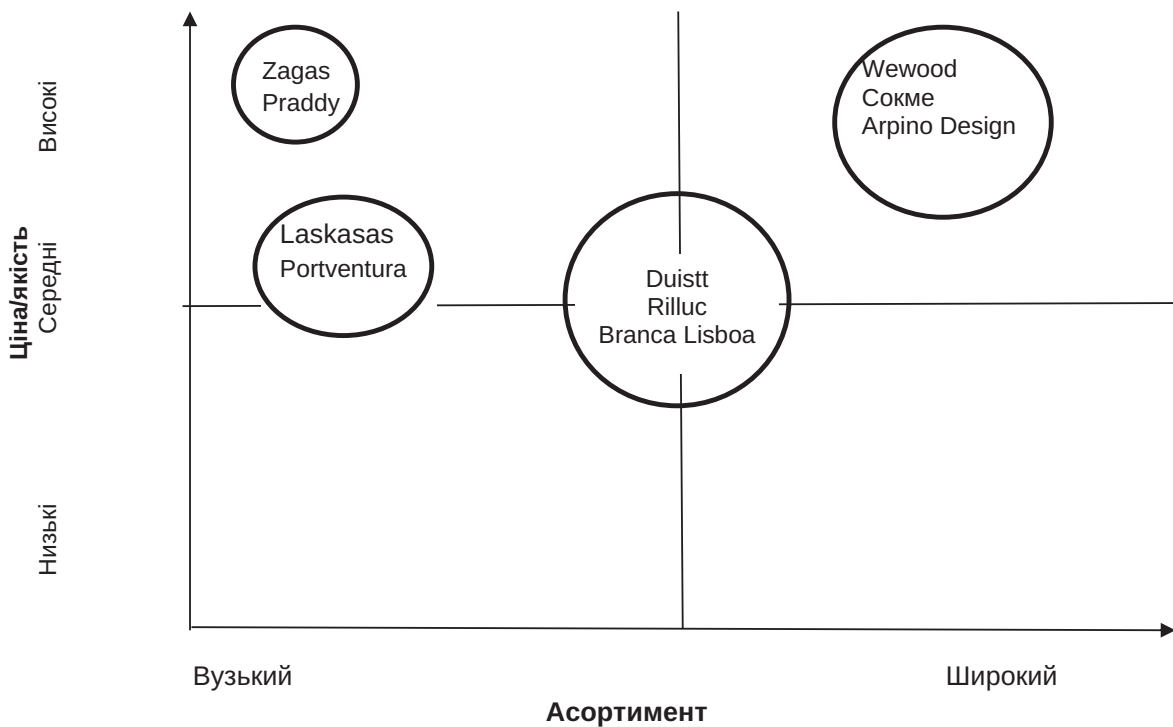


Рис. 2. Карта стратегічних груп конкурентів для компанії «Сокме» на португальському меблевому ринку

Джерело: побудовано авторами

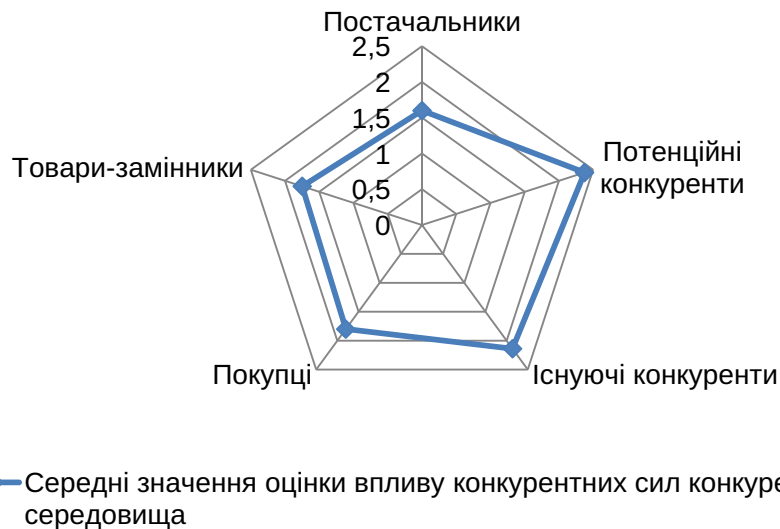


Рис. 3. Середні значення оцінки впливу сил конкурентного середовища на українську компанію «Сокме» на португальському ринку

Джерело: побудовано авторами

ринку мають загроза появи нових конкурентів та існуючі конкуренти.

Отже, на основі оцінки конкурентного середовища української меблевої компанії «Сокме» на ринку Португалії, за моделлю М. Портера, ми отримали наступні результати:

- середнє значення сили впливу появи нових конкурентів $I_{н.к.} = 2,375$;
- середнє значення сили впливу товарів-замінників $I_{т.з.} = 1,75$;
- середнє значення сили впливу покупців $I_{пок.} = 1,8$;
- середнє значення сили впливу постачальників $I_{пост.} = 1,6$;
- середнє значення інтенсивності конкуренції між компаніями $I_{к.} = 2,14$.

У цілому, коефіцієнт загального впливу ($K_{заг.вп.}$) конкурентного середовища на діяльність компанії розраховується за наступною формулою та становитиме:

$$K_{заг.вп.} = (2 * I_{н.к.} + 2 * I_{т.з.} + 3 * I_{пок.} + 1 * I_{пост.} + 2 * I_{к.}) / 5 \quad (1)$$

$$K_{заг.вп.} = (2 * 2,375 + 2 * 1,75 + 3 * 1,8 + 1 * 1,6 + 2 * 2,14) / 5 = 3,906 (> 2,5).$$

Отже, маємо рівень впливу конкурентного середовища вище за середній, що є несприятливим для компанії.

Оцінимо конкурентоспроможність підприємства за методикою М. Портера [5] (табл. 3).

Висновки. Розкрито, що в сучасних умовах для успішного функціонування підприємства середнього чи малого бізнесу обов'язковим є проведення оцінки впливу факторів біз-

нес-середовища. Проведення такого аналізу допоможе організації вчасно реагувати на зміну цих факторів, враховувати тенденції, що створюються у бізнес-середовищі та вчасно до них пристосовуватися.

Визначено, що фактори можливостей ринку Португалії для українського меблевого підприємства набагато переважають фактори загроз. Так, з усіх складових бізнес-середовища найбільш сприятливими факторами можливостей на досліджуваному ринку є політична стабільність та низький рівень політичних ризиків, нульова ставка імпортного мита, достатньо високий рівень заробітної плати споживачів, низький рівень інфляції, наявність української діаспори, значні обсяги імпорту меблів даною країною, запити на екологічні товари та інші культурні тренди, які поширюються на португальському меблевому ринку. Найбільш значущими факторами загроз даного ринку для українських виробників меблів є поступове скорочення населення Португалії та велика відстань між нашими країнами.

Виявлено, що найсприятливішими факторами можливостей конкурентного мікросередовища для української меблевої компанії на ринку Португалії, є низька концентрація ринку, відсутність товару-замінника та значна кількість потенційних споживачів, а найсуттєвішим фактором загроз – значна кількість іноземних виробників на досліджуваному ринку.

Розкрито, що сильними сторонами компанії «Сокме» є: висока якість та різноманітність

Таблиця 3

**Конкуентоспроможність компанії «Сокме» за методикою М. Портера
на меблевому ринку Португалії**

Група	Фактори	Прояв фактору	Вплив на підприємство	Можлива реакція підприємства
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	Відсутність бажання споживачів купувати існуючу продукцію, бажання «нового»	Зменшення прибутків, збільшення запасів готової продукції	Розробка нових продуктів, удосконалення наявних, скорочення виробництва нерентабельної продукції
	Рівень платоспроможності	Неможливість задоволення першочергових потреб	Зменшення прибутків, збільшення запасів готової продукції	Розробка програми економії виробничих витрат з метою зменшення собівартості
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів	Високі проценти за кредитами	Висока вартість фінансування нових проектів	Пошук нових шляхів фінансування з урахуванням можливостей внутрішнього середовища підприємства (введення нового обладнання)
	Постачальники сировини	Зменшення обсягів сировини і збільшення цін на неї	Зростання собівартості готової продукції	Підтримка довгострокових відносин з постачальниками, закупка у інших галузевих партнерів (при наявності залишків сировини або недоцільності її переробки)
Конкуренти	Обрана стратегія конкурента	Успішна реалізація обраної конкурентної стратегії	Усунення з лідерських позицій і зменшення частки ринку	Обрання відповідно оборонної або наступальної стратегії
	Кількість і розмір конкурентів	Розвиток і посилення конкуренції на ринку	Можлива втрата лідерських позицій і зменшення частки ринку	Виявлення конкурентних переваг (рівень ціни на продукцію, продукція з новими смаками); поглинання незначних конкурентів
Партнери	Надійність	Ефективна співпраця з партнерами	Ефективне функціонування компанії з урахуванням партнерських взаємовідносин з іншими компаніями	Закріплення взаємодії з партнерами – постачальниками, фінансовими установами, дистриб'юторами і подальше її удосконалення (гнучкість, погашення заборгованості)

Джерело: складено авторами

асортименту продукції, оптимальне співвідношення ціни та якості, сучасний дизайн, значний досвід функціонування, наявність міжнародних сертифікатів продукції, використання новітнього обладнання і постійне вдосконалення технологій, використання екологічно чистої сировини. Разом з тим, слабкими сторонами українського виробника меблів є: неві-

домість даного бренду на португальському ринку, високі витрати виробництва, значна залежність від тенденцій на ринку меблів.

Проведене дослідження буде корисним при подальшому аналізі бізнес-середовища української меблевої компанії на ринку Португалії та для розробки стратегії виходу українських меблевих виробників на даний ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М.О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
2. Гризовська Л. О., Корнієнко А. В. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії просування туристичних послуг організації. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму: зб. мат-лів I Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : ДВНЗ «ПДТУ», 2023. С. 53–59.*
3. Офіційний сайт компанії ТОВ «Сокме». URL: <https://sokme.ua>
4. Переверзева А. В., Прушківська Е. В., Вальєвський М. В. Особливості розвитку соціально відповідального бізнесу в країнах Європи. 3 rd International scientific and practical conference «European scientific congress». Varca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2023. P. 361–365. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/EUROPEAN-SCIENTIFIC-CONGRESS-17-19.04.23.pdf#page=361>
5. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. / пер. з англ. Н.Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
6. Слободяник А., Салькова І., Могилевська О. Конкуренція на міжнародних авіаринках: управління бізнес-моделями. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8>
7. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ : ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. 480 с.
8. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56–64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7. DOI: 10.5281/zenodo.8231325
9. Corruption perceptions index. 2022. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en>
10. European Commission. Taxation and Customs Union databases. TARIC URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/online-services-and-databases-customs_en
11. Eurostat. Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
12. Exchange Portal No 1. Macroeconomic statistics. Portugal. URL: <https://take-profit.org/statistics/countries/portugal>
13. ICT. Trade Map. List of products imported by Portugal. URL: [https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c620%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c620%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
14. The Worldbank. Doing Business Archive. Portugal. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/portugal>

REFERENCES:

1. Starostina, A. O. (2012) Marketingovi doslidzhennia nacionalnyh ta mizhnarodnyh rynkiv. [Marketing research of national and international markets] monohrafiya [a monograph]. Kyiv: TOV «Lasarit-Poligraf», 480 p. [in Ukrainian]
2. Porter, M. E. (2020) Konkurentna strategia. Tehniki analisu galusey i konkurentiv [Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors] / per. s angl. N. Koshmanenko. Kyiv: Nash format, 424 p. [in Ukrainian]
3. Hrisovska, L. O., & Kornienko, A. V. (2023) Ocinka vplyvu faktoriv zovnishnego ta vnutrishnego seredovishcha na formuvania strategii prosuvania turystychnykh poslug organizacii [Assessment of the influence of external and internal environment factors on the formation of a strategy for promoting the organization's tourism services]. *Suchasni tendencii, problemy ta perspektyvy upravlinia rozvytkom turizmu: zb. mater. I mizhnar. nauk.-prakt. конф. Dnipro: DVNZ «PDTU». P. 53–59. [in Ukrainian]*
4. Slobodanyk, A., Salkova, I., & Mogilevska, O. (2023) Konkurencia na mizhnarodnyh aviarynkah: upravlinia bisnes-modeliami [Competing in international aviation markets: managing business models]. *Kyivskiy ekonomichnyy naukovyy zhurnal*. No2. P. 61–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-8> [in Ukrainian]
5. Bagorka, M. O., Ustik, T. V., & Yurchenko, H. I. (2023). Formuvannia marketingovoi strategii ta shliahy ii implementacii v systemu upravlinnia agrarnykh pidpryemstv [Formation of marketing strategy and ways of its implementation in the management system of agricultural enterprises]. *Problemy suchasnykh transformaciiy. Seria: ekonomika ta upravlinnia*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10> [in Ukrainian]
6. Suslikov, S. V., & Klimenko, M. A. (2023) Systema upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpryemstva v umovah nevyznachenosti [System of enterprise competitiveness management under conditions of uncertainty].

Economika: realii chasu. No. 3(67). P. 56–64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.03.2023.7. DOI: 10.5281/zenodo.8231325 [in Ukrainian]

7. Pereverseva, A. V., Prushkivska, E. V. & Valevsky, M. V. (2023) Osoblyvosti rozvytku socialno vidpovidal'nogo bisnesu v krainah Evropy [Peculiarities of socially responsible business development in Europe]. 3rd International scientific and practical conference «European scientific congress». Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. P. 361–365. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/EUROPEAN-SCIENTIFIC-CONGRESS-17-19.04.23.pdf#page=361> [in Ukrainian]

8. Official website of the company «SOKME». (2023) URL: <https://www.sokme.ua/en>

9. Corruption perceptions index. (2022) URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en>

10. European Commission. (2023) Taxation and Customs Union databases. TARIC. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/online-services-and-databases-customs_en

11. Eurostat. (2023) Database. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

12. The Worldbank. (2023) Doing Business Archive. Portugal. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/portugal>

13. ICT. Trade Map. (2023) List of products imported by Portugal. URL: [https://www.trademap.org/Product_Sel-Country_TS.aspx?nvpm=1%7c620%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_Sel-Country_TS.aspx?nvpm=1%7c620%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

14. Exchange Portal No1. (2023) Macroeconomic statistics. Portugal. URL: <https://take-profit.org/statistics/countries/portugal>