

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Пелиха Володимира Володимировича

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності (за матеріалами ТОВ «Карпатська кераміка»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Усатенко О.В.			
----------------	---------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Пелиху В.В. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності (за матеріалами ТОВ «Карпатська кераміка»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» в умовах конкурентного середовища	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Усатенко О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Пелих В.В.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства	7
1.1 Уточнення термінології щодо визначення конкурентоспроможності підприємства як логічної системи взаємопов'язаних економічних категорій	7
1.2 Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції	11
1.3 Систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства	16
2 Аналіз діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» в умовах конкурентного середовища	23
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Карпатська кераміка»	23
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	27
2.3 Дослідження та аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»	34
2.4 Аналіз внутрішніх факторів конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»	42
3 Обґрунтування управлінських рішень забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка»	54
3.1 Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства	54
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка»	55
Висновки	61
Перелік джерел посилання	66

ВСТУП

Дослідження конкурентоспроможності підприємства та способів її досягнення в умовах нестабільного, глобального і транснаціонального ринку, що постійно змінюється і розвивається, дозволяє представити комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта в перспективі. Це також стимулює впровадження інноваційних процесів і продуктів, раціональне використання ресурсів і забезпечує виявлення ключових факторів упорядкування цін, запобігаючи диктату виробників-монополістів щодо споживача. Джерелами конкурентоспроможності підприємства зазвичай є прогресивні адміністративно-управлінські, організаційно-розпорядчі, організаційно-експертні та організаційно-проектні рішення та заходи щодо зміцнення конкурентних переваг.

Поняття конкурентоспроможності є незмінним атрибутом, що супроводжує сучасні трансформаційні процеси на всіх рівнях ринкового середовища як внутрішнього, так і зовнішнього. Кожен товар, підприємство, галузь, регіон чи країна прагнуть визнання на міжнародному рівні та застосовують усі можливі маркетингові інструменти для створення стійкого іміджу й забезпечення стабільних прибутків. Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою підприємства з точки зору конкурентної боротьби, визначаючи його життєздатність і результати виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Систематичний та ретельно проведений конкурентний аналіз є необхідною передумовою для прийняття правильних і виважених управлінських рішень. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту і пропозиції, вартість матеріальних ресурсів, підвищувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, сприяючи зміцненню своєї конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства не може

бути виміряна єдиним статистичним показником. Це поняття має ознаки прихованої властивості виробничої системи, якою є суб'єкт господарювання, та проявляється через різні фактори-симптоми.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з мети д кваліфікаційної роботи, були виділені наступні завдання:

- уточнити термінологію щодо визначення конкурентоспроможності підприємства як логічної системи взаємопов'язаних економічних категорій;
- проаналізувати напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- навести шляхи систематизації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити загальну характеристику ТОВ «Карпатська кераміка»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- дослідити та проаналізувати фактори конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»;
- провести аналіз внутрішніх факторів конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»;
- обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка».

Об'єктом розроблення є процес обґрунтування ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка».

У кваліфікаційній роботі для рішення поставлених завдань використані такі методи дослідження: первинні методи збору інформації, вивчення

джерел літератури. Вторинні методи (кількісний і якісний аналіз даних, їхня систематизація) застосовувалися з метою обробки й аналізу отриманих даних. Крім цього нами застосовувалися логіко-аналітичні й графічні методи (графи, схеми, діаграми) для одержання синтезованого подання про досліджуваний об'єкт і наочне розкриття його складових, питомої ваги, причинно-наслідкових зв'язків.

Практична значущість полягає у тому, що наведені в роботі пропозиції щодо виходу на зарубіжні ринки, удосконалення системи постачання сировини та технології виробництва можуть бути запропоновані керівництву ТОВ «Карпатська кераміка» та іншим виробничим підприємствам.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Уточнення термінології щодо визначення конкурентоспроможності підприємства як логічної системи взаємопов'язаних економічних категорій

Тлумачення терміну «конкурентоспроможність» досить різноманітне.

За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [7]. Т.Б. Харченко під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними чинниками становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [32]. Л.В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [4].

Інші науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності; наявність добре налагодженого організаційно-управлінського механізму, який може виконати поставлене завдання; орієнтацію діяльності підприємства на ринок і систематичну співпрацю зі споживачами; наявність конкурентної стратегії й тактики дій стосовно конкурентів; високу професійну підготовку персоналу; вміння реагувати на зміни зовнішнього середовища [33].

Таблиця 1.1 групує різні визначення сутності цього поняття відповідно

до існуючих наукових підходів у менеджменті. Порівняльний аналіз різних підходів до розуміння «конкурентоспроможності підприємства» показує, що єдиної точки зору щодо цього поняття не існує.

Таблиця 1.1 – Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства» відповідно до сучасних наукових підходів менеджменту

Науковий підхід	Зміст поняття
1	2
Адміністративний	Здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів і мірило конкурентоспроможності – співвідношення сил між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку [7]
Відтворювальний	Здатність економічних суб'єктів нескінченно довго здійснювати «нормальний» відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції [4]. Рівень компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складників: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність [4]. Економічна категорія, яка дає змогу в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринки продукцію, яка з погляду конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дає змогу підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби та забезпечувати виживання і бажане положення на ринку в довгостроковій перспективі [32]
Динамічний	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [34]
Інституційний	Властивість об'єкта, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимог споживачів, визначає частку ринку, яка належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [30]
Інтеграційний	Спроможність підприємства здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, що забезпечується вмілим використанням організаційно-управлінських, науково-технічних, виробничих, маркетингових та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності [2]
Кількісний	Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами [3]. Агрегований показник потенційних можливостей усіх структурних одиниць та потенціалів підприємства, а також його здатності

Кінець таблиці 1.1

1	2
	оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища. Їй притаманні такі ознаки: релевантність, відносність, динамічність, тобто конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик даного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що діють на тому ж ринку в релевантних межах [13]
Комплексний	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, щодо сукупності показників конкурентів [18]
Процесний	Здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію руху або запланований режим функціонування в процесі адаптації до дії зовнішнього середовища для збереження, розвитку тих, що вже існують, або створення нових конкурентних переваг [11]
Системний	Сукупність властивостей і характеристик бізнес-процесів підприємства, що дають змогу забезпечити ефективність його функціонування за будь-яких змін зовнішнього і внутрішнього середовища [6]
Ситуаційний	<p>Реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти, товари, які за «ціновими» і «неціновими» характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів. Міжнародна організація «Європейський форум із проблем управління» (EMF) – це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності під час реалізації стратегій і в перспективі під час обґрунтування можливих ситуацій і стратегій розвитку [5].</p> <p>Спроможність підприємства зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування через співвідношення «ціна/якість продукції» як точки перетину інтересів виробника і споживача, що показує момент узгодженості між пропозицією і попитом [21].</p> <p>Гнучкість та вміння адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх економічних умов, а також є віддзеркаленням успіху (невдач) усіх підрозділів діяльності підприємства [9]</p>

У таблиці 1.2 наведене порівняння підходів, які існують у менеджменті.

Не існує єдиного способу досягнення та збереження конкурентоспроможності підприємства, оскільки існує безліч внутрішніх та зовнішніх факторів. Найефективнішим методом є той, який максимально відповідає умовам і максимально адаптований до них [26].

Таблиця 1.2 – Порівняння підходів, які існують у менеджменті [26]

Підхід	Характеристика
Адміністративний	передбачає створення універсальних принципів управління, за якими підприємство, безперечно, досягне успіху та конкурентоспроможності на ринку. Відтворювальний підхід спрямований на постійне оновлення виробництва товарів для задоволення потреб конкретного ринку з меншими сукупними витратами на одиницю продукції порівняно з конкурентами для досягнення конкурентоспроможності підприємства
Динамічний	розглядає підприємство в контексті діалектичного розвитку, аналізуючи причинно-наслідкові зв'язки і проводячи ретроспективний аналіз за 5–10 і більше років для прогнозування конкурентоспроможності
Інституційний	полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, строків і елементів системи менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Інтеграційний	спрямований на поглиблення взаємодії суб'єктів управління та їх об'єднання для досягнення конкурентоспроможності
Кількісний	використовує математичні, статистичні методи, інженерні розрахунки, експертні оцінки, системи балів тощо для оцінки конкурентоспроможності
Комплексний	ураховує економічні, екологічні, технічні, організаційні, соціальні, психологічні, а при необхідності й демографічні та політичні аспекти для досягнення конкурентоспроможності підприємства
Процесний	розглядає управління як неперервний процес взаємопов'язаних дій, націлених на досягнення конкурентоспроможності
Системний	розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних елементів, що визначають його характер та конкурентоспроможність
Ситуаційний	заснований на відповідності методів управління конкретній ситуації

Отже, серед ключових аспектів поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити наступне [26]:

– наявність вільного ринкового конкурентного середовища, що стимулює агентів до досягнення кращих результатів у порівнянні з іншими учасниками ринку;

– використання економіко-математичного апарату для проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств;

– акцентування уваги на застосуванні універсальних принципів управління, які залишаються ефективними в умовах економіки знань та сучасної креативної економіки.

1.2 Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції

Досліджуючи шляхи забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, важливо спочатку зупинитися на теоретичному визначенні поняття «конкуренція». У ринковій економіці конкуренція розуміється як сукупність економічних, організаційних і соціальних процесів, за допомогою яких підприємства прагнуть підвищити ефективність і закріпити своє становище на ринку. Конкурентоспроможність – це здатність підприємства витримувати конкурентну боротьбу на ринках товарів і послуг у порівнянні з аналогічними підприємствами. Рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції визначається такими економічними факторами, як витрати, прибуток, рентабельність, форми і методи збуту, терміни поставок, престиж торгової марки, ефективність реклами тощо [25] (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності продукції [25]

Внутрішню конкурентоспроможність можна визначити як результат ринкової боротьби між продуктами підприємства з метою отримання певних вигод виробника шляхом посилення мотиваційного механізму споживача. Вигодами при цьому можна вважати досягнення визначеної прибутковості діяльності, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення позицій на ринку, підвищення іміджу тощо. Це визначення розширює межі конкурентної боротьби, показує джерело її формування та дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кожного виробу підприємства. Внутрішню конкурентоспроможність можна розглядати як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства [24].

Розглянемо особливості конкуренції українських підприємств. Унікальний характер цієї галузі сприяє розвитку різних форм і методів конкурентної боротьби між підприємствами. На розвиток конкуренції між підприємствами найбільше впливають такі фактори [25]:

- масовість і різноманітність продуктів харчування, що виготовляються виробниками, присутніми на ринку;
- доцільність розміщення виробництва більшості продуктів в місцях їх масового споживання (конкуренція на ринках збуту);
- залежність збутової діяльності підприємств від якості та безпеки продуктів;
- важливість привабливості тари та упаковки, рекламної підтримки і маркетингової діяльності для споживачів на товарних ринках;
- залежність діяльності підприємств від стабільної сировинної бази.

Кожне підприємство певною мірою використовує різні методи конкурентної боротьби на товарних ринках. Виділяють такі методи конкуренції, які можуть бути застосовані на підприємствах [22]:

- на основі критерію підвищення якості продукції (нецінова);
- на основі зниження ціни (цінова);
- на основі використання всіх конкурентних переваг об'єкта і суб'єкта (інтегральна).

Таким чином, підприємства можуть використовувати в своїй діяльності різні форми і методи конкурентної боротьби, основна мета яких – досягти економічно значущих конкурентних переваг, що дозволять ефективно здійснювати господарсько-збутову діяльність і зайняти стійке положення на ринку для продукції, що випускається.

Орієнтація підприємств на внутрішній ринок знижує їхню конкурентоспроможність на світовому ринку в порівнянні з іншими експортно-орієнтованими галузями. Важливо зазначити, що провідні світові виробники також орієнтуються на внутрішні ринки, де компанії намагаються розширити виробництво [25]. Загалом, сучасні світогосподарські зв'язки характеризуються тим, що провідні світові держави прагнуть підтримувати дуже високий рівень продовольчого самозабезпечення: у США та Франції він дорівнює 100%, у Німеччині – 93%, в Італії – 78% [12]. Тому можна зробити висновок, що вітчизняним підприємствам вихід на зарубіжні ринки в таких умовах є досить складним.

Також особливістю вітчизняних підприємств є те, що підприємства, як і раніше, роблять акцент на методи цінової конкуренції. Основним критерієм конкурентоспроможності є співвідношення «ціна/якість», причому деякі дослідники пропонують додавати до цього співвідношення третю змінну – питомі витрати, які характеризують величину витрат конкретного підприємства відносно конкурентів [10]. Загалом у світовій економіці спостерігається перехід від цінових до нецінових методів конкуренції та еволюція форм конкурентної боротьби на вищому рівні. Таким чином, резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств належать насамперед до внутрішнього ринку, орієнтації на вітчизняного споживача та конкуренції з підприємствами.

Наразі забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку потребує впровадження сучасних підходів до організації виробництва та збуту продукції. Перш за все, нові підходи необхідні в сфері інвестиційної політики, технічної реконструкції підприємств, впровадження інновацій та

сучасних технологій. Конкуренентоспроможність продукції є гарантом отримання високого прибутку в нових умовах господарювання. При цьому підприємство має можливість досягти такого рівня конкурентоспроможності на тривалий час [37].

У зв'язку з цим перед підприємством постає проблема стратегічного і тактичного розвитку, здатності управляти і виживати у ринкових умовах. Управління конкурентоспроможністю передбачає використання дієвих заходів з удосконалення якості продукції, постійного пошуку нових каналів збуту і клієнтів, поліпшення сервісного обслуговування. Іншими словами, кожен елемент комплексу маркетингу, сформованого компанією [42], повинен краще відповідати очікуванням і перевагам цільової аудиторії, ніж аналогічний елемент маркетингового комплексу конкурентів. Завдяки цьому компанія зможе максимізувати свій дохід і підвищити вартість бренду, залучаючи більше покупців, які готові платити додаткову цінову премію за кращу відповідність компанії їхнім запитам [33].

Очевидно, що товар у маркетинговому комплексі відіграє ключову роль, оскільки саме за ним клієнти звертаються до компанії, і саме продаж товару є джерелом доходу для компанії (і саме при придбанні товару відбувається виплата згаданої вище цінової премії). Інші елементи комплексу маркетингу можуть підсилити задоволення клієнта від товару, але не замінити його. Тому компанія повинна підвищувати конкурентоспроможність свого товару як через покращення його фізичних характеристик, так і шляхом надання йому емоційної цінності. В іншому випадку компанія ризикує бути витісненою з ринку [25].

Розглянемо основні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств через мобілізацію ресурсів мікросередовища. Серед них [25]:

- зміцнення сировинної бази підприємств і налагодження довготривалих партнерських відносин з постачальниками сировини;
- перехід від цінових методів конкуренції до нецінових, проведення

маркетингових досліджень і підтримка збуту за допомогою реклами;

– всебічне підвищення якості продукції, використання передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в управлінні якістю продукції;

– підвищення ефективності праці.

Зміцнення сировинної бази підприємств є одним із основних напрямків забезпечення конкурентоспроможності.

Що стосується останнього напрямку підвищення конкурентоспроможності – більш ефективного використання людського фактора – тут ситуація є найбільш неоднозначною. У керівників немає єдиного підходу до застосовуваних стилів управління. Старше покоління керівників схильне до авторитарних методів управління, які залишилися у спадок від адміністративно-командної економіки, тоді як нові менеджери, які застосовують демократичні методи, не мають достатнього досвіду виробничо-господарської діяльності, що негативно позначається на результатах діяльності підприємств [36].

На багатьох підприємствах важко говорити про філософію єдиної команди та згуртованість трудового колективу, і заробітна плата традиційно виступає головним стимулом до трудової діяльності. Тим часом, досвід провідних промислових країн показує, що підприємства можуть використовувати різні способи підвищення ролі окремих працівників і трудового колективу на підприємстві, від постійних консультацій з робітниками до залучення їх до управління підприємством, що позитивно позначається на його економічних показниках [7].

Проблема активізації людського фактора і підвищення продуктивності праці (з метою її збільшення у 3–4 рази в найближчі роки) є гострою на вітчизняних підприємствах, але вона настільки багатогранна, що заслуговує окремого розгляду.

1.3 Систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка має динамічний і змінний характер. Навіть за незмінних якісних характеристик товару, його конкурентоспроможність може значно варіюватися залежно від ринкової кон'юнктури, дій конкурентів, змін цін, рекламних заходів тощо [12]. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно досягти високої виробничої ефективності, що стає можливою завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованим працівникам та здатності завойовувати й утримувати стійкі позиції на ринку, застосовуючи принципи маркетингового управління. На нашу думку, основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є [28]:

- 1) використання наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- 2) забезпечення синергії розвитку техніки, технології, економіки та управління;
- 3) застосування сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- 4) врахування взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- 5) розробка системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства є прихованим показником, який не можна безпосередньо виміряти. Термін «латентні ознаки в економіці» використовується для опису складних економічних понять, які неможливо кількісно виміряти, і про рівень яких судять за допомогою чинників-симптомів [14]. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає дослідження факторів, що впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Ми погоджуємося з думкою С. Савчука, що чинниками-симптомами конкурентоспроможності є фактори –

явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які змінюють рівень конкурентоспроможності організації [16]. Вважаємо, що управління конкурентоспроможністю організації полягає у забезпеченні оптимального співвідношення складових елементів (факторів) конкурентоспроможності в процесі виробничо-господарської діяльності. Фактори можуть впливати як на підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і на її зменшення. Отримання конкурентної переваги залежить від ефективності використання цих факторів.

Усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рисунок 1.2) [8; 12; 14; 17; 27]. Згідно з О.І. Драганом, зовнішніми факторами є сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов, що діють у глобальному оточенні та впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства [8]. Ми погоджуємося з цим твердженням і вважаємо, що оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється у загальновизнаному порядку.



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми

Після встановлення місії та цілей підприємства відбувається діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, які можуть загрожувати конкурентоспроможності; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що створюють можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства. Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження і поділяються на три групи [28]:

1) галузеві (внутрішньогалузеве регулювання, методи та рівень конкуренції в галузі, стан попиту тощо);

2) макроекономічні (загальногосподарська кон'юнктура, стан та динаміка платоспроможного попиту, державне регулювання економіки, рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) чинники світової економіки (кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можна класифікувати таким чином [28]:

1. Науково-технічні чинники – характеризують стан і динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

2. Організаційно-економічні чинники – відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей.

3. Соціальні чинники – віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях.

4. Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього середовища.

5. Політичні чинники – суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, особливо при реалізації продукції на зовнішніх ринках або при придбанні імпортованих ресурсів.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, усі перераховані групи чинників, за винятком політичних, включають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Лише політичні чинники мають суто зовнішній характер. Як справедливо зазначає Л. Ф. Чумак, аналіз зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє прогнозувати можливості, розробляти плани дій на випадок непередбачених обставин та перетворювати загрози на вигідні можливості. Для аналізу макросередовища найчастіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози й можливості, з якими стикається підприємство, і виявити фактори, що можуть знизити рівень ефективності його потенціалу [28].

Внутрішні фактори – це контрольовані підприємством чинники. Серед них [17]:

1) діяльність керівництва та управлінського апарату (організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу тощо);

2) система технологічного оснащення (оновлення обладнання та технологій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та гнучкість виробництва);

3) сировина, матеріали і напівфабрикати (якість сировини, ефективність її переробки та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність фірми);

4) збут продукції, його обсяг та витрати на реалізацію (ефективний збут продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення обсягів продажу та розширення ринків збуту).

Аналіз внутрішніх факторів тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Отже, при оцінюванні, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю фірми необхідно враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що вплинули або потенційно можуть вплинути на її формування. Вивчення наукових досліджень показує, що існують більш

деталізовані системи класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, варто звернути увагу на систематизований перелік факторів конкурентоспроможності, запропонований М.Х. Корецький риворотом, поданий у таблиці 1.3 [15].

Таблиця 1.3 – Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Група	Фактори
1. Техніко-технологічна	Стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці та виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок
2. Організаційно-управлінська	Форми організації виробництва; виробнича структура фірми та ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю
3. Фінансово-економічна	Ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість; прибутковість виробництва
4. Соціально-психологічна	Стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання та соціальна інфраструктура
5. Природно-географічна і транспортна	Умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови
6. Екологічна	Стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва
7. Галузева	Ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів
8. Ринкова	Доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність виготовлюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту

На думку деяких дослідників, зокрема О.Г. Янкового та С.І. Савчука, конкурентоспроможність фірми виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її

потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, а останній, п'ятий рівень, характеризує досягнуті економічні результати [34]. Ми погоджуємося з цим твердженням і вважаємо його цілком слушним.

Чинники конкурентоспроможності для окремої фірми можна поділяти на економічні, управлінські та технологічні (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Економічні, управлінські та технологічні чинники конкурентоспроможності підприємства

Чинник	Характеристика
Економічні	можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. За сферами управління варто виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортиментні), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо
Виробничі	включають технологічні особливості, які надають конкурентні переваги у якості, собівартості продукції та термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути неконтрольована підприємством, а їх поява або відсутність зумовлюється об'єктивними умовами
Маркетингові	формується і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, складовими комплексу маркетингу тощо

Підбиваючи підсумки до першого розділу, відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність до динамічного розвитку, підтримувана використанням універсальних принципів управління та регламентації елементів системи менеджменту. Вона виражається у здатності підприємства до лідерства на ринку за рахунок оптимального використання виробничого потенціалу усіх напрямків (матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних) в конкретній ситуації. Це визначення базується на аналізі розвитку концепції конкурентоспроможності, відповідає сучасним підходам у менеджменті і дозволяє встановити кількісні характеристики використання виробничого потенціалу, що забезпечують конкурентоспроможність.

Керівництво підприємства повинно вміти простежувати зміни, що

відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, зміна організаційно-правового статусу підприємства, створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

Конкурентоспроможність є одним з головних вимірювачів успішної діяльності підприємства. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Практично, це завжди конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме постійних рішучих дій для свого вирішення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства можливо, перш за все, за рахунок застосування принципово нових підходів до розуміння і оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії щодо товарів і технологій, скерованих на сучасний шлях відповідно рівню мінливості економічного середовища.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності фірми – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх її служб, а також стан зовнішнього довкілля.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРПАТСЬКА КЕРАМІКА» В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Карпатська кераміка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карпатська кераміка» (далі ТОВ «Карпатська кераміка») почало свою роботу 12.07.2002 р. в Івано-Франківській обл., м. Калуш. ТОВ «Карпатська кераміка» займається виготовленням декоративної керамічної плитки. При цьому на сучасному італійському обладнанні за іспанською технологією з імпортою та вітчизняною сировиною виготовляється керамічна плитка різна як за стилем, так і за дизайнерським рішенням. На сьогодні дизайнерами заводу розроблено більше 100 видів керамічної плитки, яка відповідає найвибагливішим вимогам. Керамічна плитка для облицювання стін та підлоги, декоративні елементи (фризи та декори, мозаїка) відповідають усім сучасним нормам [20].

З 2003 р. ТОВ «Карпатська кераміка» діє на ринку як самостійний суб'єкт підприємницької діяльності.

За статутом підприємство здійснює виробничу, торгівельну (оптовий продаж товару) та зовнішньоекономічну діяльність. На сьогоднішній день у ТОВ «Карпатська кераміка» встановлені італійські лінії по другому випалу глазурованої плитки від ТОВ «Tebaldo Group». Виробничі потужності дозволяють виготовляти 4000 кв. м. плитки на добу. При цьому асортимент готової продукції нараховує більше ніж 100 найменувань.

У березні 2004 р. був здійснений запуск лінії другого випалу по виробництву керамічної плитки для внутрішнього облицювання стін розміром 200 x 250 мм. Та були введені в експлуатацію нові об'єкти – сучасна лабораторія та складські приміщення.

Як і будь-яке підприємство, що діє в сучасних умовах, ТОВ

«Карпатська кераміка» має свою «філософію». Воно прагне до досконалості у всьому, що робить, прагне бути новатором в кожному з напрямків своєї діяльності, домагаючись найвищої якості. Клієнти підприємства можуть розраховувати на компетентність в області створення інтер'єрів з кераміки.

Кредо ТОВ «Карпатська кераміка»: «Важливо не тільки те, що ти робиш, а, як і для кого ти це робиш».

ТОВ «Карпатська кераміка» стало одним з перших виробників на території України, що одержало сертифікат, що засвідчує відповідність системи якості виробництва плитки вимогам міжнародного стандарту ISO 9001. Сьогодні з успіхом застосовується сертифікована система якості виробництва всіх видів плитки. Середньооблікова чисельність складає 65 чоловік. ТОВ «Карпатська кераміка» працює в дві зміни [20]. Організаційна структура управління представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Карпатська кераміка»

До 2006 р. всі фінансові обслуговування ТОВ «Карпатська кераміка» здійснювало АТ «Комерційний індустріальний банк». Проте з 2006 р. ТОВ «Карпатська кераміка» змінило обслуговування на АТ «Креді Агріколь Банк» та керівництво не залучало банківських кредитів і не отримувала будь-якого роду інвестицій як національних інвесторів, так і іноземних.

Активна життєва позиція, стабільність й обов'язковість ТОВ «Карпатська кераміка» дозволили завоювати довіру солідних організацій, і звернути звичайні товарно-грошові відносини в партнерські. На цей час асортимент ТОВ «Карпатська кераміка» представлений у таких торгівельних центрах як ТЦ «Будівельний центр», ТЦ «Ars-Keramika», ТЦ «Епіцентр», ТЦ «Нова лінія», а як готова продукція використовується такими будівельними організаціями як БК «Вертикаль», ТОВ «BAU Comfort», БК «Open City Group».

ТОВ «Карпатська кераміка» займається виробництвом декоративної керамічної глазурованої плитки. Основну частину імпорту становить плитка-сирець, оскільки вона відрізняється більшою міцністю й кращою якістю в порівнянні з вітчизняним аналогом, також імпортуються пігменти для нанесення малюнка на плитку.

Впровадження сучасних технологічних процесів, застосування встаткування світових лідерів в області кераміки й використання імпортованих сировинних матеріалів високої якості дозволяють випускати конкурентоспроможну високоякісну продукцію, здатну задовольнити будь-які вимоги покупця. Асортимент продукції, що випускається, розширюється з кожним днем. Постійне розширення асортиментів за рахунок нових оригінальних дизайнів надає споживачам нові можливості в оформленні свого житла й реалізації свого творчого потенціалу. Будь-яке виробництво засноване на потребах ринку, тому нові оригінальні малюнки й кольори керамічної плитки були розроблені спеціально для підприємства провідними іспанськими дизайнерами й відображають самі останні віяння плиткової моди. Підприємство імпортує сировину плитки (бісквіт) вже обпаленою з Іспанії. Всі складові для створення плитки також імпортуються від провідних іспанських виробників. Дані компоненти представлені нижче [20]:

- фрітта – спеціальний склад скла у вигляді порошку або гранул;
- керамічні фарби;
- глина;

- каолін;
- хімічні добавки у вигляді рідин для поліпшення глазурі.

Технологія виробництва керамічної глазурованої плитки складається з шести взаємопов'язаних етапів, які представлені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Технологія виробництва керамічної плитки

Керамічна плитка, що виготовляє у ТОВ «Карпатська кераміка» відрізняється багатою кольоровою палітрою: від ніжних пастельних тонів до яскравих і насичених кольорів, здатних задовольнити смак навіть найвибагливішого покупця. Крім кольорової гами, продукція підприємства має різноманіття малюнків й орнаментів, що гармонійно сполучаються з кольоровою палітрою. Отже, для того щоб підвищити ефективність діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» на ринку керамічної плитки, необхідно провести економічний аналіз.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Щоб правильно оцінити діяльність ТОВ «Карпатська кераміка», необхідно проаналізувати всі основні економічні показники даного підприємства, такі як обсяг виробництва й реалізації продукції підприємства, її собівартість, прибуток, рентабельність тощо. Економічні показники діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» та їх динаміка за 2022–2023 рр. наведені в таблиці 2.1 та виконані за даними фінансової звітності [31].

Аналізуючи техніко-економічні показники ТОВ «Карпатська кераміка» можна зробити такі висновки, що протягом аналізованого періоду, в цілому, спостерігається додатна тенденція. З таблиці 2.1 видно, що в 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається збільшення таких показників як обсяг виробництва – на 3,2 тис. шт., а відповідно і виручка від реалізації – на 1815,2 тис. грн., або 7,62%, що призводить до збільшення чистого прибутку – на 5199,6 тис. грн., що зумовлено незначним збільшенням виробничої програми. Зі збільшенням виробничої програми собівартість реалізованої продукції збільшилась на 777,2 тис. грн., або на 324,93% і в 2023 р. склала 20702,8 тис. грн. А також збільшується середньооблікова чисельність підприємства на 3 особи, середньомісячна заробітна плата одного працюючого збільшилась на 1200 грн., або на 8,16%. Однак при цьому відбулося зменшення продуктивності праці на 3 тис. шт./ особу. Аналіз

динаміки обсягів виробництва продукції підприємства наведено на рисунку 2.3.

Таблиця 2.1 – Економічні показники діяльності ТОВ «Карпатська кераміка»

Показники	Одиниці вимірювання	Роки		Відхилення 2023 до 2022	
		2022	2023	Абсол., +/-	Віднос., %
Обсяг виробництва	тис. шт.	104,0	107,2	3,2	3,12
Виручка від реалізації	тис. грн.	23810,5	25625,7	1815,2	7,62
Собівартість реалізації	тис. грн.	19925,6	20702,8	777,2	3,90
Собівартість одиниці продукції	грн./шт.	283	302	19	6,71
Ціна реалізації	грн./шт.	329	343	14	4,26
Чистий прибуток	грн.	1600,2	6799,8	5199,6	324,93
Середньооблікова чисельність	осіб.	62	65	3	4,84
Середньомісячна заробітна плата працюючих	грн.	14700	15900	1200	8,16
Рентабельність підприємства	%	4,01	16,81	12,80	318,98
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	25696,6	23158,4	-2538,2	-9,88
Вартість оборотних коштів	тис. грн.	14192,5	17297,3	3104,8	21,88
Рентабельність продукції, %	%	8,03	32,84	24,81	308,98
Продуктивність праці	тис. шт. /особу	167,70	164,95	-3	-1,64
Фондовіддача	грн./ грн.	0,93	1,11	0,18	19,42
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	разів	1,68	1,48	-0,20	-11,69

З рисунку 2.3 видно, що, починаючи з 2020 р., значно збільшувався обсяг виробництва продукції, що було пов'язане з ростом виробничих потужностей підприємства. Однак після початку військової агресії рф обсяг виробництва дуже сильно скоротився, та за прогнозом ліній тренду він буде продовжувати скорочуватися і далі з ймовірністю 79,81%.

В 2019 р. було встановлено нове обладнання для виробництва плитки, і підприємство перейшло з давальницької схеми роботи на виробничу. Ріст обсягу виробництва в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 50247 шт. викликаний

тим, що протягом 2013–2019 рр. на підприємстві була обладнана друга лінія для виготовлення глазурованої кераміки.

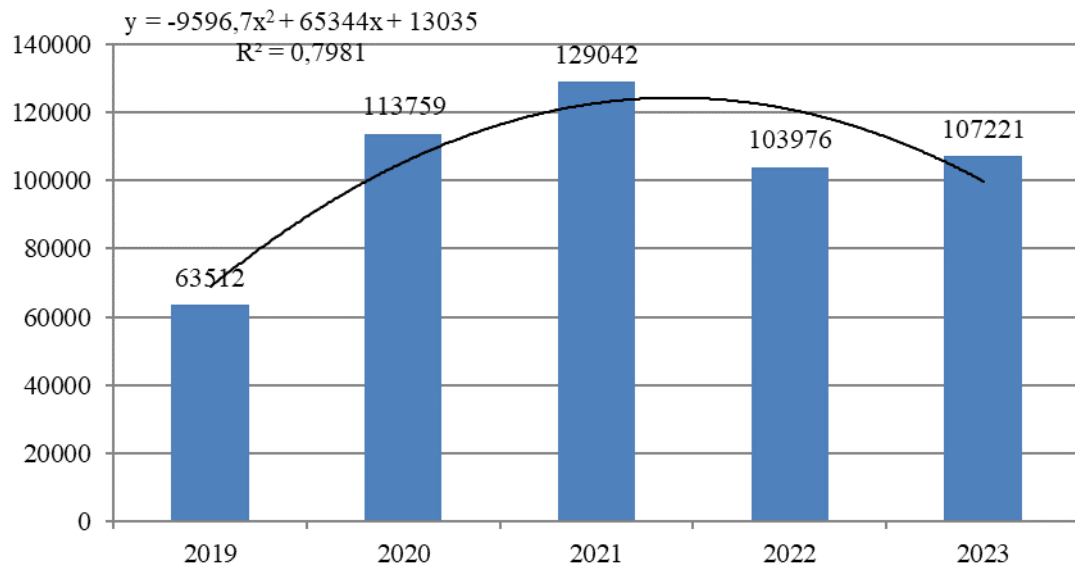


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу виробництва продукції за 2019–2023 рр., шт.

Однак в 2022 р. спостерігається зниження обсягів виробництва продукції на 25066 шт. у порівнянні з 2021 р., що пов'язане з рішенням про зниження наявних запасів готової продукції на складі підприємства, а також скороченням заказів на виробництво через початок бойових дій в Україні. Позитивним моментом є зростання обсягів виробництва у 2023 р. на 3245 тис. шт.

Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» представлена на рисунку 2.4.

Збільшення обсягів виробництва спричинило й ріст собівартості продукції, що випускає підприємство протягом аналізованого періоду. В 2022 р. спостерігається значне зменшення собівартості на -7489 тис. грн., що є результатом скорочення виробничої програми, а також зменшення попиту в наслідок тиску конкурентів. Вже в 2023 р. спостерігається збільшення собівартості на 777,2 тис. грн., що було спричинено збільшенням обсягу виробництва завдяки збільшенню попиту на продукцію, що виробляється та обсягу замовлень.

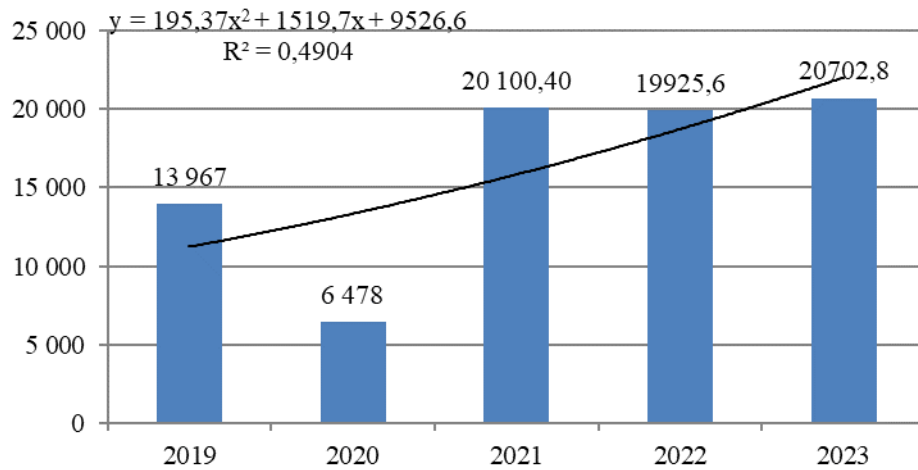


Рисунок 2.4 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019–2023 рр, тис. грн.

Що стосується прогнозованої величини даного показника, то спостерігається тенденція до збільшення собівартості реалізованої продукції.

Тенденція росту спостерігається й в обсягах виручки реалізованої продукції, що представлений на рисунку 2.5.

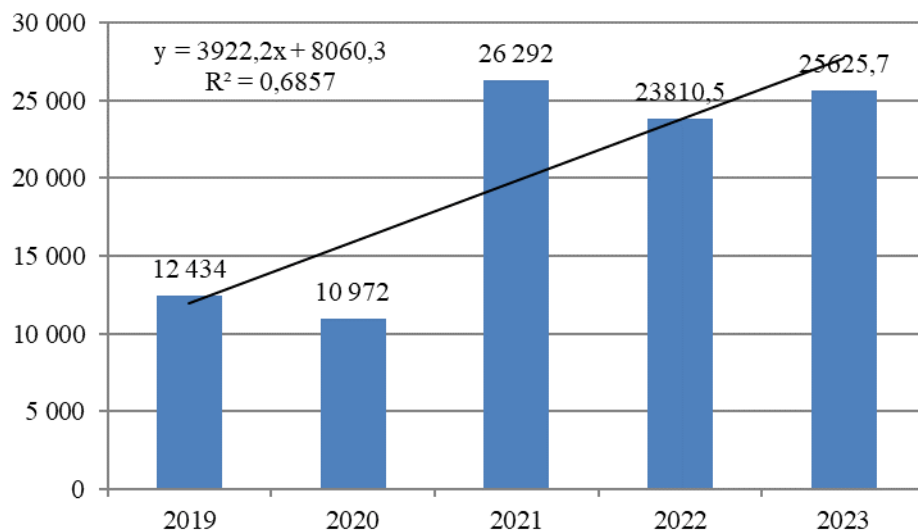


Рисунок 2.5 – Динаміка виручки реалізованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019–2023 рр., тис. грн.

Різне збільшення обороту підприємства в 2021 р. пов'язано не тільки зі збільшенням обсягів виробництва, але й зі збільшенням цін на вироблену

продукцію, а також зі збільшенням попиту на продукцію. В 2020–2021 рр. спостерігається ріст споживання продукції вітчизняних виробників, а також в 2019–2023 рр. збільшилась кількість експортних замовлень на підприємстві, в основному від молдовських і казахських підприємств. В 2021 р. спостерігається зменшення даного показника на -1462 тис. грн., але в 2023 р. в порівнянні з 2022 р. через збільшення виробничої програми підприємства виручка реалізованої продукції виросла на 1815,2 тис. грн.

За прогнозами на 2021–2023 рр. обсяг реалізованої продукції продовжує зростати, що пов'язане з постійним ростом попиту на плитку, яка виготовляється на підприємстві.

На рисунку 2.6 представлена залежність ціни одиниці продукції від собівартості одиниці продукції ТОВ «Карпатська кераміка».

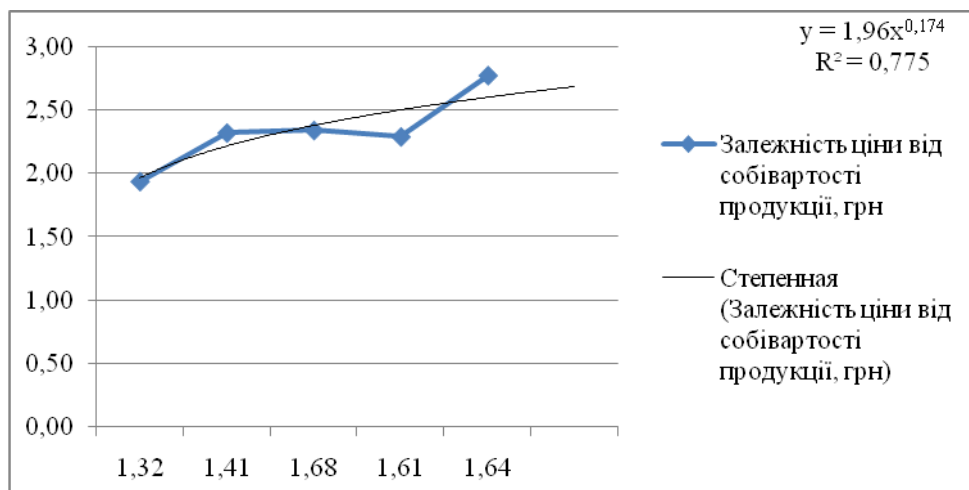


Рисунок 2.6 – Залежність ціни реалізації від собівартості одиниці продукції ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019–2023 рр.

Ріст ціни на вироблену продукцію пов'язаний з низкою факторів: ріст вартості матеріальних витрат, амортизаційних відрахувань і заробітної плати, а також іншими складовими собівартості продукції; а також з ростом ринкових цін на даний вид продукції.

З рисунку 2.6 видно, що результиуючим показником є ціна одиниці продукції, яка залежить від собівартості одиниці продукції. Коефіцієнт

детермінації (R^2) – міра якості регресійної моделі, яка описує зв'язок між залежною та незалежними змінними моделі. Коефіцієнт детермінації показує, якою мірою коливання ціни одиниці продукції можна віднести на зміну собівартості одиниці продукції. $R^2 = 0,7759$, це означає, що коливання ціни одиниці продукції на 77% обумовлені коливаннями собівартості одиниці продукції, а 23% обумовлені впливом інших коливань. Оскільки $R^2 = 0,7759$, то можна зробити висновок, що якісна характеристика сили зв'язку висока.

Наступним етапом в аналізі діяльності підприємства є аналіз його прибутковості. Щоб зрозуміти наскільки прибутково працює підприємство, необхідно розглянути динаміку його прибутку. На рисунку 2.7 наведена динаміка чистого прибутку підприємства.

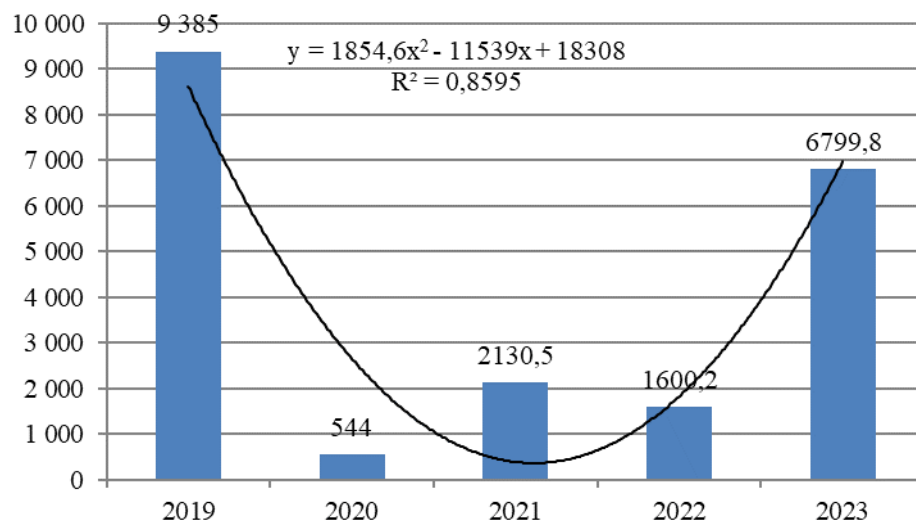


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019–2023 рр., тис. грн.

З рисунку 2.7 видно, що в 2019 р. обсяг чистого прибутку складає 9385 тис. грн., в 2020 р. спостерігається різке зменшення прибутку на -8841 тис. грн., в 2021 р. спостерігається незначне збільшення чистого прибутку підприємства на 1586,5 тис. грн., що пов'язане зі збільшенням виробничої програми та попиту на продукцію. В 2022 р. обсяг чистого прибутку знов

зменшується на -530,3 тис. грн., але вже в 2023 р. спостерігається значне збільшення чистого прибутку на 5199,6 тис. грн. і складає 6799,6 тис. грн., що свідчить про збільшення виробничих замовлень та попиту на дану продукцію. При цьому у майбутньому прогнозується зростання чистого прибутку ТОВ «Карпатська кераміка», що є позитивним фактором для підприємства.

Однак, одним з проблемних питань на підприємстві є наявність бракованої продукції, що має значний вплив на результати діяльності ТОВ «Карпатська кераміка». Аналіз бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка»

№ п/п	Показники	Одиниці вимірювання	Роки		Відхилення	
			2022	2023	Абсол., +/-	Віднос., %
1	Обсяг виробництва	шт.	103976	107221	3245	3,12
3	Відсоток браку	%	9	11	2	-
4	Обсяг бракованої продукції	тис. шт.	9358	11794	2436	26,04
5	Втрати через брак	тис. грн.	2142,9	2818,8	675,9	31,54

Проаналізував данні таблиці 2.2, можна зробити висновок, що обсяг бракованої продукції має негативну тенденцію до збільшення даного показника, з 2020 р. спостерігалось зменшення бракованої продукції, але це явище має несистематичний характер. В 2023 р. розмір браку склав 11% від усього обсягу випущеної продукції, порівняно з 2022 р. він збільшився на 2%, що становить 3248 шт./рік. Втрати від браку в 2023 р. порівняно з 2022 р. також збільшилися на 675,9 тис. грн. або на 31,54%, що становлять 2818,8 тис. грн.

Динаміка та прогнози обсягу бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» зображені на рисунку 2.8.

З рисунку 2.8 видно, що обсяг бракованої продукції має певну тенденцію до збільшення, при цьому спостерігається збільшення обсягів

бракованої продукції протягом 2019–2023 рр. В 2020 р. спостерігається значне збільшення даного показника на 2882 шт., що було викликано технічними проблемами з обладнанням та зростанням обсягів виробництва. Починаючи з 2019 р. показник має позитивну тенденцію і обсяг бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» з кожним роком збільшується.

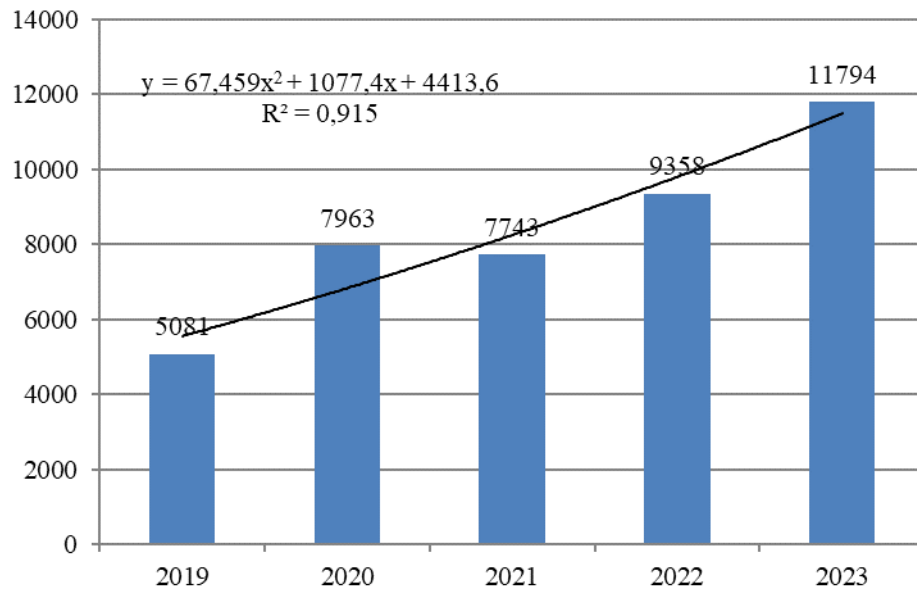


Рисунок 2.8 – Динаміка обсягів бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019 – 2023 рр., шт.

Що стосується прогнозованої величини бракованої продукції, то тут спостерігається ріст даного показника, тому необхідно розробити заходи щодо зменшення обсягу бракованої продукції на ТОВ «Карпатська кераміка».

2.3 Дослідження та аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»

Аналіз факторів зовнішнього конкурентного середовища підприємства. ТОВ «Карпатська кераміка» здійснює лише оптову торгівлю, тому що продаж товару в роздріб не є ефективним при виробництві даного товару.

Тобто недоцільно продавати товар поштучно при можливості його продажу партією. Підприємство веде торгівлю через посередників, у якості яких виступають магазини і торгові групи. Проте можливий продаж зі складу при спеціальному замовленні товару у значних розмірах.

Однією з умов успішної діяльності підприємств є постійний попит на вироблену продукцію, а також застосування різних методів, поліпшення виробництва, якості товару і стимулювання збуту.

ТОВ «Карпатська кераміка» дуже консервативне у виборі методів стимулювання збуту, тобто з усіх можливих методів вибираються найбільш перевірені і менш ризикові. Підприємство поступово відмовляється від розміщення своєї інформації про продукцію, що випускається, в друкованих та активізує просування саме в Інтернет мережі. Питаннями формування та розміщення реклами займається відділ збуту підприємства в особі начальника відділу збуту.

На внутрішньому ринку України працюють такі підприємства з виробництва обробної керамічної плитки, як ТОВ «Макроіндустрія» (м. Дніпро), ПАТ «Харків-Плитка» (м. Харків), ТОВ «Агромат» (м. Київ) та інші підприємства. Однією з проблем цього виду діяльності на внутрішньому ринку є те, що попит на товар набагато вище ніж пропозиція, тобто вітчизняні виробники не в змозі задовольнити максимально потреби покупців. Тому доводиться вдаватися до імпорту плитки з інших країн, наприклад Італії, Іспанії тощо, що призводить до великої конкуренції на ринку. У цій ситуації багато вітчизняних фірм втрачають ринок збуту через недостатню конкурентоспроможність свого товару в порівнянні з імпортними виробниками, що негативно відбивається на їх фінансовій діяльності. Ціни вітчизняних конкурентів практично не відрізняються від цін на плитку розглянутого підприємства.

На перших порах своєї діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» вело пошук партнерів (покупців) шляхом відсилання вільних оферт з пропозицією про поставку товару, виробленого цим підприємством. На даний же момент

підприємство здобуло коло постійних покупців і щорічно укладає контракти на постачання керамічної плитки в країни близького зарубіжжя, зокрема в Казахстан і Молдову. Постійним покупцем є Baumarkt – найбільший гіпермаркет будівельних матеріалів в Казахстані. З даним підприємством ТОВ «Карпатська кераміка» пов'язують давні ділові, партнерські відносини. А також ТОВ «Карпатська кераміка» веде довгу співпрацю з торгівельними підприємствами ТЦ «Епіцентр» і ТЦ «Нова Лінія». Ці підприємства є також посередниками між виробництвом і кінцевими споживачами.

Розглянемо обсяги ринку керамічної плитки України. Дані представлені нижче:

- кількість виробників: вітчизняних – до 10 підприємств, великих імпортерів – більше 20;
- обсяги виробництва в 2023 р. – 11360 тис. кв. м;
- обсяги імпорту в 2023 р. – 60800 тис. дол. США;
- обсяги експорту в 2023 р. – 2826 тис. дол. США.

Щорічно попит на керамічну плитку в Україні збільшувався у середньому на 25% починаючи з 2019 р. В 2022 р. спостерігається зменшення попиту на керамічну плитку ТОВ «Карпатська кераміка», що обумовлено скороченням виробничих заказів внаслідок повномасштабного вторгнення рф. Але в 2023 р. цей показник збільшується на 174,7 тис. шт. Збільшення попиту на дану продукцію очікується й в 2023 р. На рисунку 2.9 представлена динаміка попиту на плитку ТОВ «Карпатська кераміка» за 2019–2023 рр. і прогноз на 2023–2024 рр.

По оцінках експертів, щорічне збільшення товарообігу плитки відбувається за рахунок зростання обсягів імпорту. В 2021 р. на ринку керамічної плитки було присутнє більше 100 торгівельних марок з 30 країн.

Плитку ввозять із Італії, Іспанії, Чехії, Словаччини, Туреччини, Голландії, Німеччини, Польщі. За даними Держкомстату, найбільше активно просувають товар в Україну іспанські виробники (більше 25% загального обсягу імпорту). На другому місці – турки (близько 10%), на третьому –

італійці (близько 10%).

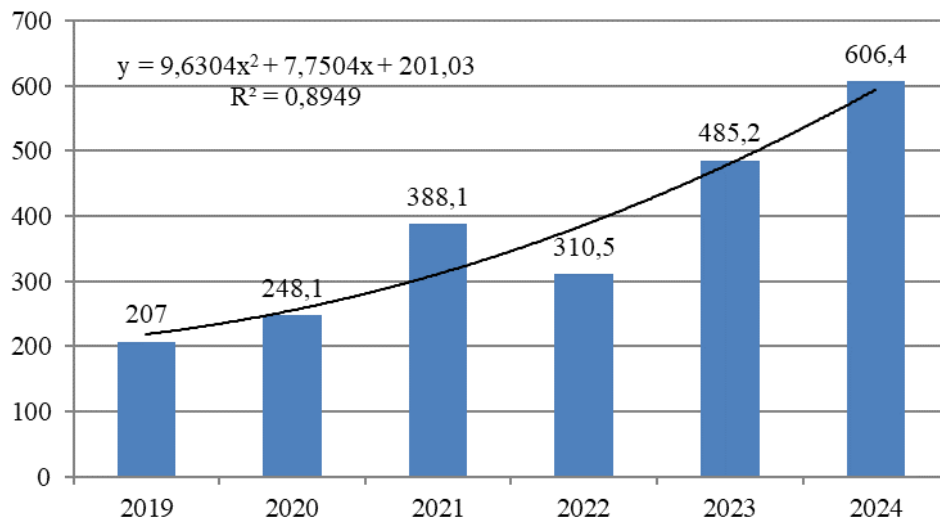


Рисунок 2.9 – Динаміка попиту на керамічну плитку ТОВ «Карпатська кераміка» у 2019 – 2023 рр., тис. кв. м

Дослідження показали, що на сьогоднішній день Україна споживає набагато менше плитки, чим їй хотілося б. На даний момент на одного жителя країни приходиться не більш ніж 0,5 кв. м плитки, тоді як, наприклад, у європейських країнах ця норма – 5 кв. м.

Керамічну плитку, представлену в роздрібній мережі, умовно можна розділити на два види: для підлоги й для стін. Тут потреби українця відрізняються від запитів європейця. Якщо в Європі більша частина продаваної кераміки призначена для підлоги (65%, плитки, яку продають у світі – для підлоги й 35% – настінна), то в Україні більше 60% загальної кількості продажів забезпечує плитка для стін. Хоча останнім часом продавці відзначають підвищений інтерес споживачів до плитки на підлогу. Якщо раніше кераміку головним чином укладали на стіни в санвузлах і кухнях, то сьогодні все частіше споживачі кладуть плитку на підлогу не тільки в санвузлах, у кухні, але й у коридорах, вітальнях [1].

Всю керамічну плитку можна також класифікувати за ціною. У роздробі присутня дешева плитка – до 800 грн. за 1 кв. м, товар середньої

цінової групи – від 1200 грн. до 2000 грн. за 1 кв. м і дорога кераміка – до 4000 грн. за 1 кв. м. Є й ексклюзивні зразки, але, по оцінках фахівців, до дуже дорогого товару можна віднести менше 1% всієї плитки, що реалізується.

Майже 55% реалізованої на ринку України в 2023 р. плитки – дешевий товар. Як правило, це чеська, турецька, українська продукція й деякі види іспанської й італійської плитки. У даному сегменті ринку фахівці відзначають підвищений інтерес споживачів до товару вітчизняного виробника.

Як відзначили продавці, керамічну плитку середньої цінової групи (в основному виробництва Німеччини, Іспанії, Італії) в 2023 р. купували не так активно, як раніше. Їй віддавали перевагу лише 30% покупців (за кордоном цей показник доходить до 80%). До розряду дорогого (виробники – Німеччина, Італія, Іспанія), по оцінках виробників, в 2023 р. можна віднести близько 15% усього реалізованого товару [1].

Що ж стосується експорту вітчизняної продукції, то тут спостерігається наступна картина. Більше 90% продукції експортується в країни зарубіжжя.

На ринку Молдови Україна перебуває в першій п'ятірці закордонних постачальників: в 2023 р. українським товаром було заповнено 7% молдавського ринку глазурованої плитки й 15% ринку неглазурованої.

А на головних керамічних ринках в Італії й Іспанії, Україна є одним із провідних продавців сировини.

Щоб реально оцінити положення ТОВ «Карпатська кераміка» на внутрішньому ринку, необхідно скласти порівняльну таблицю аналізу й оцінки конкурентів (таблиця 2.3).

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Карпатська кераміка» у багатьох позиціях поступається своїм конкурентам.

У першу чергу це стосується займаної частки ринку й витрат на рекламу. Однак, що стосується ціни продукції, що випускається, то тут спостерігається досить приваблива картина: з ТОВ «Макроіндустрія»

розглянуте підприємство має рівний ціновий й якісний рівень, а що стосується ТОВ «Агромат», то ціна товару ТОВ «Карпатська кераміка» трохи нижче, а якість – одного рівня.

Таблиця 2.3 – Аналіз й оцінка конкурентів на внутрішньому ринку керамічної плитки

№ п/п	Характеристика продукції	Основні конкуренти		
		ТОВ «Агромат»	ТОВ «Макроіндустрія»	ТОВ «Карпатська кераміка»
1	Обсяг продажів, шт	2553200	1689230	74710
2	Частка ринку, %	20	7	5
3	Рівень ціни, грн/шт.	404	377	343
4	Рентабельність, %	15	10	7
5	Рівень технології	високий	високий	високий
6	Якість продукції	високе	високе	високе
7	Витрати на рекламу	високі	середні	низькі
8	Привабливість зовнішнього виду	стандартне пакування	стандартне пакування	стандартне пакування
9	Час діяльності на ринку, років	з 25.08.1993 р. 31 рік	з 06.09.2000 р. 24 роки	з 02.07.2002 р. 22 роки

Усі підприємства мають дуже значну перевагу – вони достатньо довго перебувають на ринку (більше 22 років) та контролюють більшу частину ринку вітчизняних виробників. У ТОВ «Карпатська кераміка» є досить непогані шанси підсилити свої позиції на ринку. Адже перебуваючи на ринку 22 роки, були досягнуті високі цінові показники й показники якості продукції, що є досить непоганим стартом для молодого підприємства.

Оцінка внутрішнього конкурентного середовища. Для оцінки внутрішнього конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка» використаємо метод, що заснований на оцінюванні ефективності основних підрозділів підприємства. Дані аналізу представлені у таблиці 2.4.

Розрахувавши показники конкурентоспроможності підприємства, які відображені в таблиці 2.4, можна зробити такі висновки.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка» за методом ефективності

Критерій та показник	Формула	2022	2023	Бал
Конкурентоспроможність організації	$KCO = 0,15 * EO + 0,29 * \Phi O + 0,23 * E3 + 0,33 * KCP$	11,799		
1. Ефективність виробничої діяльності організації	$EO = 0,31 * B + 0,19 * \Phi + 0,4 * PP + 0,1 * PPP$	14		
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	B = Собівартість реалізації продукції/Виручка від реалізації	0,84	0,81	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	Φ = Виручка від реалізації/Вартість основних засобів	0,93	1,11	15
1.3. Рентабельність продукції (PP)	PP = Чистий прибуток/Собівартість реалізованої продукції	8,03	32,84	15
1.4. Продуктивність праці (PPP)	PPP = Виручка від реалізації/Середньооблікова чисельність	116,73	114,94	5
2. Фінансове положення організації	$\Phi O = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,36 * KJ + 0,15 * KO$	13,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (KA)	KA = Власний капітал та забезпечені наступні витрати/Підсумок балансу	0,021	0,036	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (KP)	KP = Власний капітал та забезпечені наступні витрати/ Загальна сума зобов'язань	0,021	0,037	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (KJ)	KJ = Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання	0,006	0,012	15
2.4. Коефіцієнт оборотності (KO)	KO = Виручка від реалізації/Оборотні активи	1,68	1,48	5
3. Ефективність збуту та просування продукції	$E3 = 0,37 * RPP + 0,29 * K3 + 0,21 * ZP + 0,13 * KP$	10,8		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (RPP)	RPP = Чистий прибуток/Виручка від реалізації	0,07	0,27	15
3.2. Коефіцієнт затовареності ГП (K3)	K3 = Залишки готової продукції і товарів/Виручка від реалізації	0,101	0,077	5
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ZP)	ZP = Фактичний обсяг продукції/макс можливий обсяг продукції	0,68	0,69	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (KP)	KP = Витрати на збут/Виручка від реалізації	0,001	0,0005	5
4. Конкурентоспроможність продукції (KCP)	Експертна оцінка	-	-	10

Ефективність виробничої діяльності підприємства кардинально поліпшується ($EO = 14$), що є позитивним фактором, за рахунок збільшення рентабельності продукції, фондівіддачі та зменшення витрат на одиницю продукції, але негативним фактором є зменшення продуктивності праці.

Що стосується фінансового положення підприємства, то воно має позитивну тенденцію ($FO = 13,5$). У 2023 р. порівняно з 2022 р., фінансове положення поліпшується. Ця тенденція зумовлена збільшенням коефіцієнта автономії, що свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, збільшення коефіцієнта платоспроможності, що характеризує здатність забезпечувати своєчасні розрахунки з кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також виріс і це свідчить про те, що підприємство має можливість сплатити частину боргів. Однак зменшується коефіцієнт оборотності, що має негативний вплив на діяльність підприємства.

Ефективність збуту та просування продукції залишилася на тому ж рівні, але зменшилася рентабельність продаж, збуту, ефективність реклами та стимулювання збуту ($E3 = 10,8$). Що стосується завантаження виробничих потужностей, то тут спостерігається тенденція росту. Конкурентоспроможність продукції залишилася на попередньому рівні.

Всі ці фактори вплинули на показник конкурентоспроможності організації (КСО), який дорівнює 11,799, що позитивно характеризує конкурентних стан підприємства.

ТОВ «Карпатська кераміка» є виробничим підприємством, яке займається винятково оптовою торгівлею. Товар реалізується оптовими партіями торговельним підприємствам, які надалі реалізують його кінцевому споживачеві. Постійними покупцями, з якими встановилися міцні ділові відносини, є такі торговельні підприємства як гіпермаркети «Нова лінія» та «Епіцентр».

На зовнішньому ринку підприємство також веде торгівлю через посередників. Закордонні партнери закупають необхідну кількість товару,

що потім реалізується на ринку.

Серед покупців можна відзначити казахські підприємства Baumarkt (м. Астана, Казахстан) та QuralMart (м. Астана, Казахстан) та ТГ «Строймаркет АММО» (м. Кишинів).

ТОВ «Карпатська кераміка» досить консервативно у виборі методів стимулювання збуту. Про це свідчить той факт, що реклама всього лише 2 роки тому перестали розміщувати у друкованих газетах, оскільки така реклама орієнтована лише на невеликий сегмент ринку, та розпочали використовувати Інтернет ресурс. Це найдешевший і менш ризиковий метод стимулювання збуту. Окрім цього можливе розміщення реклами на радіо та на телебаченні на місцевих каналах. Обираючи радіостанцію для розміщення на ній реклами, варто провести дослідження радіостанцій, які в основному слухають потенційні клієнти. Основними споживачами товару (керамічної плитки) є споживачі із середнім і вище за середній статком, що мають родини, які збираються робити ремонт. Ще одним варіантом реклами товару, може стати виготовлення брошур і міні-буклетів, де будуть представлені різні види плитки і їхня цінова категорія. Показник конкурентоспроможності підприємства має позитивне значення, що свідчить про високий ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, а також здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари, цінові й нецінові якості яких більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів.

2.4 Аналіз внутрішніх факторів конкурентного середовища ТОВ «Карпатська кераміка»

Портфельний аналіз продукції підприємства за матрицею БКГ. Для проведення портфельного аналізу продукції ТОВ «Карпатська кераміка», виходячи з її положення на ринку щодо зростання ринку даної продукції і займаної, обраної для аналізу підприємством, частки на ринку, доцільне

використання такого інструменту стратегічного аналізу, як матриця Бостонської консалтингової групи, яка зображена на рисунку 2.10.

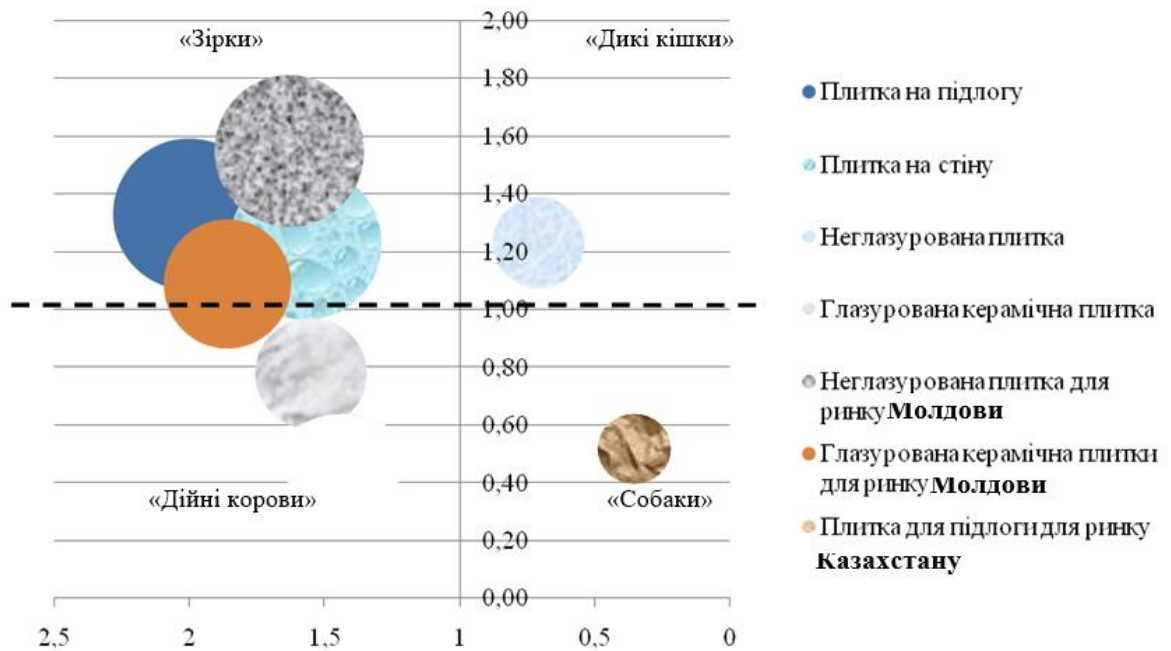


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «Карпатська кераміка»

З рисунку 2.10 видно, що до сегменту матриці БКГ «Дикі кішки» потрапив такий продукт, як неглазурована плитка. Це свідчить про те, що продукт є новим і невивченим спеціалістами, займає невелику частку ринку і знаходиться в умовах жорсткої конкуренції.

Доцільно використати стратегії підсилювання, інтенсифікації маркетингових зусиль, продовжувати пошук нових каналів збуту; до сегменту матриці БКГ «Зірки» потрапили такі продукти, як неглазурована плитка, яка виготовляється для ринків Молдови, а також плитка для підлоги.

Ці товари є товарами-лідерами на ринку, а також товарами, прибуток від яких дуже швидко зростає. Товари плитка на стіну, неглазурована плитка для ринку Молдови та глазурована керамічна плитка для Молдови максимально близько наблизилися до сегменту матриці БКГ «Дійні корови», тому не потребує інвестицій. Для цієї категорії характерна стратегія

стримування, активізація реклами (активна, агресивна реклама), широке розповсюдження. Ціни не знижуються.

До сегменту матриці БКГ «Дійні корови» потрапили глазурована керамічна плитка та плитка для підлоги для ринку. Ці товари знаходяться у стадії зрілості, вони приносять великий прибуток і не потребують інвестицій. На цій стадії властиві стратегія підтримування, нагаду вальна реклама, а також можливість надання знижок на ці товари.

До сегменту матриці БКГ «Собаки» потрапила плитка для підлоги для ринку Казахстану, що свідчить про наявну проблему формування товарного портфелю. Продукція, що потрапляє до сегменту матриці БКГ «Собаки» потребує вилучення із асортименту, максимального розпродажу залишків на складах підприємства та впровадження стратегії максимального скорочення витрат.

Дослідження якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. Порівняльна оцінка якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Карпатська кераміка» з ТОВ «Агромат» наведена в таблиці 2.5.

Для цього визначимо такі показники:

1) Показник конкурентоспроможності за технічними параметрами (І_{тп}):

$$I_{тп} = \sum a_i * P_i / P_{100i}, \quad (2.1)$$

де a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі технічних параметрів, що визначається експертним шляхом;

P_i – рівень i -го параметру продукції, що досліджується;

P_{100i} – база порівняння.

$$I_{тп} = 0,5 * 4/3 + 0,3 * 2/2 + 0,2 * 4/5 + 0,4 * 3/2 + 0,5 * 4/3 + 0,2 * 3/2 + 0,4 * 3/3 = 2,49.$$

2) Показник конкурентоспроможності за економічними параметрами (І_{еп}):

Таблиця 2.5 – Оцінка якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Карпатська кераміка»

Продукт	Показник	Міцність	Стійкість до хім. засобів	Дизайн	Зносостійкість	Ступінь пористості	Морозостійкість	Ступінь ковзання	Собівартість, грн.	Ціна, грн.
Керамічна плитка ТОВ «Карпатська кераміка» порівнюваний продукт	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	0,4	0,5	0,2	0,4	302	343
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	2	4	3	4	3	3		
	Загальна характеристика	45	43	44	42	45	44	41		
Керамічна плитка ТОВ «Агромат» базовий продукт	Експертна оцінка	0,5	0,3	0,2	0,4	0,5	0,2	0,4	369	404
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	2	5	2	3	2	3		
	Загальна характеристика	40	43	45	41	43	43	41		

$$I_{ep} = C_i * C_i / C_{100i} * C_{100i}, \quad (2.2)$$

де С – собівартість одиниці продукції;

Ц – ціна одиниці продукції.

$$I_{ep} = (302 * 343) / (369 * 404) = 0,695.$$

3) Інтегральний показник конкурентоспроможності (К):

$$K = 1 * I_{tp} / I_{ep}, \quad (2.3)$$

$$K = (1 * 2,49) / 0,695 = 3,58$$

Після розрахунків можна зробити такий висновок: оскільки $K > 1$, то це означає, що досліджуваний товар ТОВ «Карпатська кераміка» в 2023 р. кращий за продукт-аналог ТОВ «Агромат».

З розрахунків видно, що такий показник як міцність керамічної плитки ТОВ «Карпатська кераміка» більше ніж у конкурента ТОВ «Агромат». А також показник зносостійкість керамічної плитки ТОВ «Карпатська кераміка» має більше значення ніж у ТОВ «Агромат», що є позитивним моментом, оскільки значення цих двох показників мають більшу цінність.

Що стосується таких показників як стійкість до хімічних засобів керамічної плитки, ступінь пористості продукції, морозостійкість продукції ТОВ «Карпатська кераміка», їх значення знаходяться на одному рівні з показниками продукції ТОВ «Агромат».

Досить негативним моментом є те, що показники дизайн продукції, що виробляється і ступінь ковзання керамічної плитки ТОВ «Карпатська кераміка» менше за показники основного конкурента ТОВ «Агромат».

Оскільки собівартість одиниці продукції ТОВ «Карпатська кераміка», яка складає 302 грн. менша за собівартість продукції ТОВ «Агромат» (369 грн.), то і ціна, яка складає 343 грн. за одиницю продукції ТОВ «Карпатська кераміка» менша за ціну одиниці продукції ТОВ «Агромат» (404 грн.). Це є

позитивним моментом оскільки якість продукції ТОВ «Карпатська кераміка» не відрізняється від якості продукції конкурента, а менша ціна приваблює покупців.

Отже, ТОВ «Карпатська кераміка» виробляє конкурентоспроможну продукцію, але по деяким позиціям поступається конкуренту, тому необхідно розробити заходи для підвищення якості продукції.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера. Для аналізу галузі керамічної плитки та вироблення стратегії бізнесу зробимо аналіз п'яти сил Портера.

Першим фактором є аналіз загрози появи продуктів-замінників. За рахунок стрімкого зростання попиту на будівельні та оздоблювальні матеріали ринок заповнюється величезною кількістю товарів, які здатні не тільки скласти конкуренцію, але і замінити декоративну керамічну плитку. Наприклад, водоемульсійна фарба, акрилова фарба тощо, що є досить невтішним фактом. Ціна на деякі види керамічної плитки досить перевищує ціну на інші товари, призначені для декору приміщення, що робить плитку менш привабливою для покупця, ніж її товари-замінники. Тому можна зробити висновок, що товари-замінники є вагомою конкурентною силою.

Другий фактор – аналіз загрози появи нових конкурентів.

Оскільки існують високі бар'єри входу до галузі керамічної плитки, тобто вхід до галузі має високу вартість і потребує значних інвестицій, і подолання трьох основних бар'єрів: лояльність споживачів до торгової марки; абсолютна перевага за витратами; економія за масштабом, то поява нових конкурентів не є великою загрозою для ТОВ «Карпатська кераміка».

Третій фактор – аналіз ринкової влади постачальників.

Постачальниками ТОВ «Карпатська кераміка» є вітчизняні та закордонні підприємства.

Вітчизняні підприємства поставляють:

- 1) плитку-сирець ТОВ «Євротрейд» (м. Київ);
- 2) пісок ТОВ «Євротрейд» (м. Київ);

3) фарбу і пігменти ПП «Стоценко та партнери» (м. Харків)

До закордонних постачальників відноситься:

1) плитка-сирець ТОВ «BADIART» (Іспанія).

Оскільки ринок будівельних та оздоблювальних матеріалів досить специфічний, то постачальників якісних матеріалів для виробництва продукції не так вже й багато. А також на даний момент попит на оздоблювальні матеріали, а саме декоративну плитку, є досить високим і перевищує пропозицію.

Не менш важливим є і той факт, що в нашій країні не багато підприємств, які займаються виробництвом високоякісних пігментів для оформлення плитки. Найбільш відомими та великими постачальниками цього матеріалу на території України є такі підприємства як: ПП «Стоценко та партнери» (м. Харків); ТОВ «Євротрейд» (м. Київ). Купівля цих же матеріалів за кордоном не завжди вигідна, тому що висока ціна закупівлі матеріалів відображається на виробничих витратах. Це призводить до збільшення ціни на готову продукцію, що не є привабливим для покупців. Виходячи з усього вище перерахованого, можна зробити висновок, що постачальники матеріалів для виготовлення керамічної плитки мають сильний вплив.

Четвертий фактор – аналіз ринкової влади споживачів.

Як вже було згадано раніше, ринок будівельних та оздоблювальних матеріалів – специфічний. Керамічна плитка – це не товар масового споживання. А оскільки існує велика кількість товарів-замінників, покупці можуть легко перейти на них. Особливо, якщо для них не є принциповим купівля саме декоративної керамічної плитки. З цього випливає, що покупці володіють великою силою.

П'ятий фактор – аналіз рівня конкурентної боротьби.

На перших етапах своєї діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» працювало в умовах жорсткої конкуренції. Однак завдяки виробничим можливостям, якості та ціни товару підприємство швидко вирвалося вперед

своїх конкурентів і до цих пір успішно утримує одну з лідируючих позицій. На даний момент на внутрішньому ринку України основними конкурентами ТОВ «Карпатська кераміка» є ТОВ «Агромат» (м. Київ) і ПАТ «Харків-Плитка» (м. Харків).

ТОВ «Агромат» має відмінну виробничу та сировинну бази, а також великий досвід роботи в даній сфері і тісні зв'язки з іноземними підприємствами. ТОВ «Агромат» контролює третину всього внутрішнього ринку. Через високу конкуренцію на сьогоднішньому ринку виробів з кераміки, а також через постійно зростаючі матеріальні можливості й потреби споживачів, виробники не зупиняються на досягнутому.

ПАТ «Харків-Плитка» також має відмінну виробничу та сировинну бази, а також великий досвід роботи в даній сфері і тісні зв'язки з іноземними підприємствами.

На зовнішньому ринку головним конкурентом ТОВ «Карпатська кераміка» є підприємство ТОВ «Керамін». Дане підприємство давно перебуває на ринку і зарекомендувало себе як потужне, фінансово стійке підприємство, що сполучає в своїй продукції якість, помірну доступну ціну, широкий асортимент і модні тенденції.

Стан ринку керамічної плитки наведений на рисунку 2.11.

На сьогоднішній день ці три підприємства: ТОВ «Карпатська кераміка», ТОВ «Агромат» і ТОВ «Керамін» контролюють весь внутрішній і частину зовнішнього ринків, а також диктують цінову політику. Успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, пропонованої ним споживачам. Конкурентоспроможність продукції визначається трьома необхідними елементами: властивостями даного товару; властивостями конкуруючих товарів; особливостями споживачів.

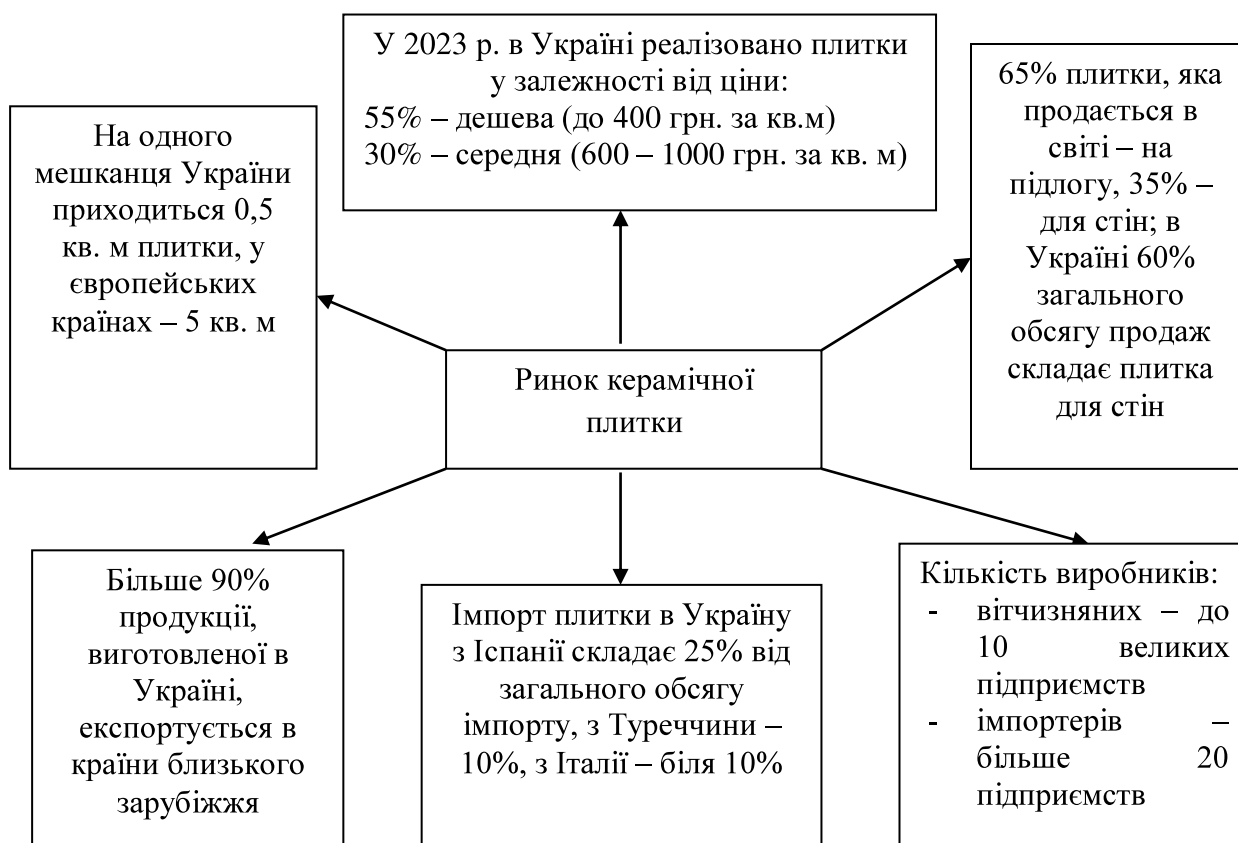


Рисунок 2.11 – Аналіз ринку керамічної плитки

SWOT-аналіз результатів діяльності ТОВ «Карпатська кераміка». Щоб виявити всі сильні та слабкі сторони ТОВ «Карпатська кераміка», а також можливості та погрози підприємства, доцільно провести SWOT-аналіз.

Зовнішні можливості ТОВ «Карпатська кераміка»:

- придбання нового сучасного обладнання;
- щорічне розширення асортименту;
- вихід на міжнародний ринок.

Внутрішні загрози ТОВ «Карпатська кераміка»:

- ріст асортименту товарів-замінників;
- можливість появи нових конкурентів.

Внутрішні сильні сторони ТОВ «Карпатська кераміка»:

- підприємство займає одне з провідних місць на зовнішньому ринку;
- користується гарною репутацією у покупців;
- існує широкий спектр постійних клієнтів;

– перші використали технологію для виробництва керамічної плитки з ліпленням.

Слабкі внутрішні сторони ТОВ «Карпатська кераміка»:

- висока собівартість продукції;
- нечітка і слабка маркетингова програма по просуванню товару.

Виходячи з цього можна запропонувати такі стратегії розвитку ТОВ «Карпатська кераміка», що наведені на рисунку 2.12.

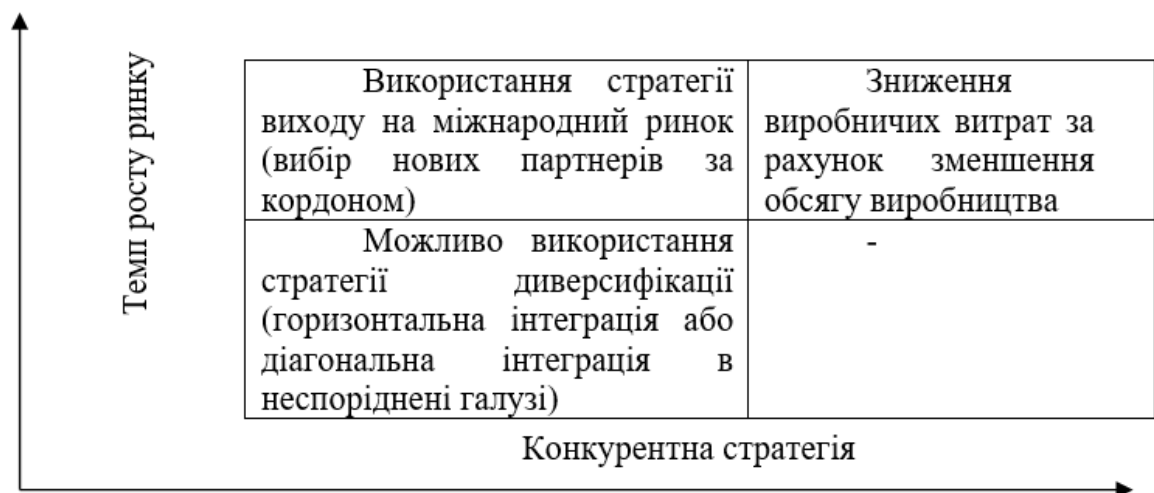


Рисунок 2.12 – Матриця можливих стратегій

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що об'єктом дослідження є ТОВ «Карпатська кераміка», яке почало свою роботу 12.07.2002 р. в Івано-Франківській обл., м. Калуш. ТОВ «Карпатська кераміка» займається виготовленням декоративної керамічної плитки. Керамічна плитка для облицювання стін та підлоги, декоративні елементи (фризи та декори, мозаїка) відповідають усім сучасним нормам.

На цей час асортимент ТОВ «Карпатська кераміка» представлений у таких торгівельних центрах як ТЦ «Будівельний центр», ТЦ «Ars-Keramik», ТЦ «Епіцентр», ТЦ «Нова лінія», а як готова продукція використовується такими будівельними організаціями як БК «Вертикаль», ТОВ «BAU Comfort», БК «Open City Group».

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Карпатська кераміка» показав, що протягом аналізованого періоду спостерігається додатна тенденція. В 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається збільшення таких показників як обсяг виробництва – на 3,2 тис. шт., а відповідно і виручка від реалізації – на 1815,2 тис. грн., або 7,62%, що призводить до збільшення чистого прибутку – на 5199,6 тис. грн., що зумовлено незначним збільшенням виробничої програми. Зі збільшенням виробничої програми собівартість реалізованої продукції збільшилась на 777,2 тис. грн., або на 324,93% і в 2023 р. склала 20702,8 тис. грн. А також збільшується середньооблікова чисельність підприємства на 3 особи, середньомісячна заробітна плата одного працюючого збільшилась на 1200 грн., або на 8,16%. Однак при цьому відбулося зменшення продуктивності праці на 3 тис. шт./особу. далі з ймовірністю 79,81%. В 2019 р. було встановлено нове обладнання для виробництва плитки, і підприємство перейшло з давальницької схеми роботи на виробничу. Ріст обсягу виробництва в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 50247 шт. викликаний тим, що протягом 2013–2019 рр. на підприємстві була обладнана друга лінія для виготовлення глазурованої кераміки.

Аналіз бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показав, що обсяг бракованої продукції має негативну тенденцію до збільшення даного показника, з 2020 р. спостерігалось зменшення бракованої продукції, але це явище має несистематичний характер. В 2023 р. розмір браку склав 11% від усього обсягу випущеної продукції, порівняно з 2022 р. він збільшився на 2%, що становить 3248 шт./рік. Втрати від браку в 2023 р. порівняно з 2022 р. також збільшилися на 675,9 тис. грн. або на 31,54%, що становлять 2818,8 тис. грн.

Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показала, що до сегменту «Дикі кішки» потрапила неглазурована плитка; до сегменту «Зірки» – неглазурована плитка, яка виготовляється для ринків Молдови, а також плитка для підлоги; до сегменту «Дійні корови» –

глазурована керамічна плитка та плитка для підлоги для ринку Молдови; до сегменту «Собаки» – плитка для підлоги для ринку Казахстану, що свідчить про наявну проблему формування товарного портфелю.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка» за методом ефективності довів, що Ефективність виробничої діяльності підприємства кардинально поліпшується ($EO = 14$); фінансове положення підприємства має позитивну тенденцію ($FO = 13,5$); ефективність збуту та просування продукції залишилася на тому ж рівні, але зменшилася рентабельність продаж, збуту, ефективність реклами та стимулювання збуту ($EZ = 10,8$). Всі ці фактори вплинули на показник конкурентоспроможності організації (КСО), який дорівнює 11,799, що позитивно характеризує конкурентних стан підприємства.

Оцінка якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показала, що $K > 1$, то досліджуваний товар ТОВ «Карпатська кераміка» в 2023 р. кращий за продукт-аналог ТОВ «Агромат».

Виявлені недоліки в діяльності підприємства та шляхи їх усунення. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності підприємства показав збільшення втрат від браку на 675,9 тис. грн. або на 31,54%, що вимагає збільшення реалізації бракованої продукції на ринку Молдови з метою її використання при оздобленні міста, у мозаїчних роботах, обробці доріжок.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера показав, що попит на оздоблювальні матеріали, а саме декоративну плитку, є досить високим і перевищує пропозицію. При цьому підприємства, які займаються виробництвом високоякісних пігментів для оформлення плитки, в Україні відсутні. Це вимагає налагодження співпраці з іспанським підприємством Porcelanite Dos щодо постачання плитки-сирця класичного стилю, з високою якістю і за доступними цінами.

SWOT-аналіз результатів діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» довів, що підприємство має можливість придбання нового сучасного обладнання з метою розширення асортименту та виходу на міжнародний ринок.

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КАРПАТСЬКА КЕРАМІКА»

3.1 Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства

Один з напрямів забезпечення конкурентоспроможності та збільшення прибутку ТОВ «Карпатська кераміка» передбачає зростання реалізації частини бракованої продукції з метою її використання при оздобленні міста, у мозаїчних роботах, обробці доріжок тощо.

Наявність дефекту плитки виявляється на п'ятому етапі виробничого циклу «Випал плитки». Після випалення плитки здійснюється візуальний контроль якості і визначається брак. Далі здійснюється комп'ютерний оптичний контроль якості – зняття геометричних параметрів (визначення калібрів, визначення площинних параметрів тощо). Потім вироби скануються для визначення та ідентифікації відтінків плитки, шляхом порівняння з комп'ютерною бібліотекою раніше зроблених виробів того ж артикулу. Відхилення від норм будь-якого роду є брак. Бракованою продукцією є плитка, яка має такі пошкодження:

- шаруватість плитки;
- тріщини усередині шару;
- неоднорідна структура зламу;
- плитка з різною товщиною;
- різна довжина межі;
- подряпини на зовнішньому шарі плитки;
- наявність опуклостей, хвилястості на плитці;
- нечіткі межі;
- криві ребра плитки;

– відламані кути плитки тощо.

У 2023 р. розмір браку склав 11% від усього обсягу виробленої продукції, що складає 8218 шт./рік. Собівартість 1 шт. бракованої плитки становить 302 грн. Вважаємо, що 80% бракованої плитки може бути придатною до реалізації, тобто підприємство може реалізувати 6574 шт., з яких 90% буде реалізовуватися на вітчизняному ринку (5917 шт.), а 10% – на ринку Молдови (657 шт.) (рисунок 3.1). Відпускна ціна бракованої продукції дорівнює 343 грн.

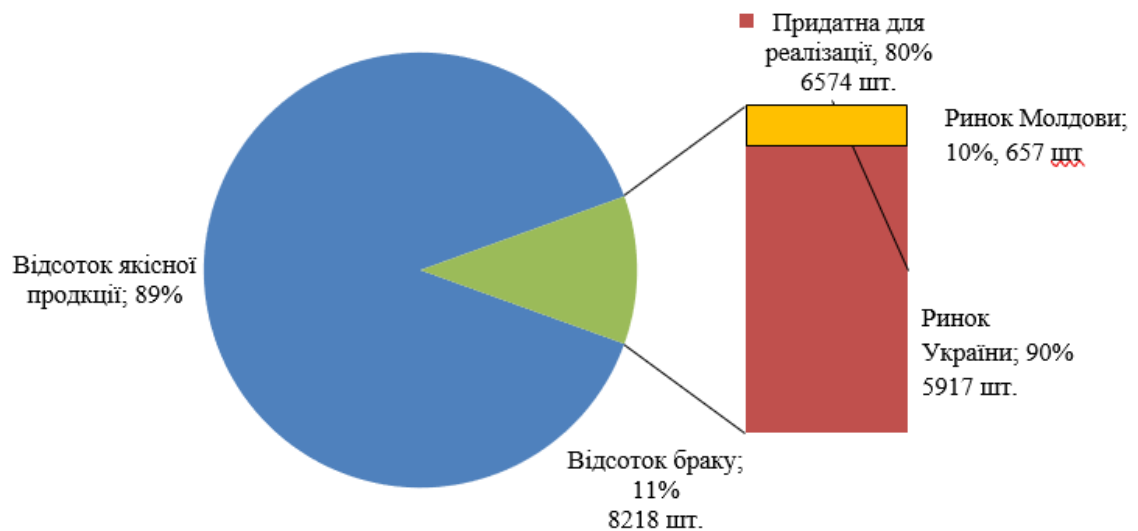


Рисунок 3.1 – Структура реалізації бракованої продукції

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка»

Розмір виручки від реалізації придатної до реалізації бракованої плитки знайдемо за (3.1):

$$ВР_{\text{очік.}} = КБ * ЦР, \quad (3.1)$$

де $ВР_{\text{очік.}}$ – очікувана виручка від реалізації продукції, грн.;

КБ – кількість бракованої продукції у натуральному вимірі, шт.;

ЦР – ціна реалізації одиниці бракованої продукції, грн./шт.

Отже, очікувана виручка від реалізації буде дорівнювати:

$$ВР_{\text{очік.}} = 6574 * 280 = 1840,72 \text{ тис. грн./рік.}$$

Прибуток, що одержує підприємство від реалізації бракованої плитки, розраховується по формулі (3.2):

$$П_{\text{очік.}} = ВР_{\text{очік.}} - ПВ, \quad (3.2)$$

де $П_{\text{очік.}}$ – очікуваний прибуток, грн.;

$ВР_{\text{очік.}}$ – очікувана виручка від реалізації продукції, грн.;

ПВ – повні витрати.

Очікуваний прибуток від реалізації бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» складе:

$$П_{\text{очік.}} = 1840,72 - 1742,11 = 98,61 \text{ тис. грн./рік.}$$

Як була зазначено раніше, ТОВ «Карпатська кераміка» експортує лише 30% продукції, що випускається у країни ближнього зарубіжжя – Казахстан і Молдову. У Молдову поставляють 20% продукції від загального обсягу експорту. Однак, дана кількість товару не повністю задовольняє попит на нього. За матеріалами, які були отримані у результаті проведення маркетингового дослідження ринку керамічної плитки Молдови можна зробити такий висновок, що розвиток ринку керамічної плитки Молдови має негативну динаміку. У 2021 р. на ринку ще зберігалася позитивна динаміка, а в 2022 р. обсяги виробництва помітно впали і вже в 2023 р. активна фаза розвитку ринку керамічної плитки Молдови змінилася глибоким падінням – виробництво знизилося на 21% по відношенню до минулого року. Це було зумовлено тим, що з 17 підприємств, які займалися виробництвом керамічної плитки і задовольняли попит на продукцію, в 2023 р. залишилося лише 8 підприємств, серед яких АТ «Romstal Trade» (румунсько-молдавська група), сукупна частка якого у молдавському виробництві складає близько 48%, SUPRATEN (м. Кишинів), підприємство з іноземним капіталом «Ispan-

Lux» SRL.

Також у 2022–2023 рр. скоротилися обсяги імпорту продукції. Підсумком 2023 р. молдавського ринку керамічної плитки є 97 млн. кв. м керамічної плитки у натуральному виразі, що не задовольняє попит на даний вид продукції. Молдавський ринок керамічної плитки залишається перспективним як для молдавських, так і зарубіжних виробників. Споживання керамічної плитки з розрахунку на 1000 жителів Молдови на даний момент складає близько 1,3 кв. м. У країнах Західної Європи цей показник набагато вищий і становить понад 5 кв. м. У найближчому майбутньому очікується відновлення рівня виробництва поряд зі стабілізацією частки імпортової продукції на ринку на рівні не більше 20%, а також подальше зростання всього ринку паралельно з відновленням будівельної галузі та реалізацією національних проектів із забезпечення населення житлом.

Отже, доцільно збільшити обсяг експортованого товару в Молдову завдяки реалізації бракованої продукції. Очікуваний ріст експорту становить 10%.

Всі контракти на поставку товару в Молдову здійснювалися на досить вигідних для продавця умовах FCA – м. Івано-Франківськ. За даних умов продавець зобов'язаний поставити покупцеві товар, оплатити всі витрати, пов'язані з експортом товару, у країні експортера, одержати всі необхідні для експорту ліцензії за свій рахунок, однак, що стосується несення витрат, пов'язаних зі страхуванням вантажу і його перевезенням, продавець звільняється від цих зобов'язань. Покупець зобов'язаний оплатити товар, за свій рахунок скласти договір перевезення вантажу, мати всі витрати, пов'язані з імпортом товару (одержання ліцензій при необхідності, зробити всі митні формальності пов'язані з ввезенням товару, а в окремих випадках для транзитного перевезення через треті країни). При укладанні експортних контрактів згідно з проектом на 2023 р. прийняті базисні умови поставки зберігаються.

Що ж стосується форми оплати, то для підприємства-постачальника ТОВ «Карпатська кераміка» найбільш вигідною формою розрахунку за зовнішньоторговельним контрактом є 100%-передоплата за товар. Дана форма оплати застраховує продавця від несплати суми за контрактом за поставлений товар. Проведені попередні переговори підтвердили згоду імпортерів з даною формою оплати.

Валютою контракту доцільно вибрати валюту з більш стабільним курсом, що допоможе мінімізувати ризик втрати коштів при коливаннях валютного курсу. У цьому випадку такою валютою є долар США.

Розрахуємо зміни грошових надходжень підприємства від збільшення обсягів експорту в Молдову. Підприємство експортує браковану продукцію у Молдову за ціною 280 грн., ціна експорту якісної продукції – 343 грн.

$$\Delta D_p = D_{p.пл.} - D_{p.ф.}, \quad (3.3)$$

де ΔD_p – зміна виручки від реалізації від експорту товару в Молдову, грн.;

$D_{p.пл.}$ – запланована виручка від реалізації від експорту товару в Молдову, грн.;

$D_{p.ф.}$ – фактична виручка від реалізації від експорту товару в Молдову, грн.

$$\Delta D_p = 657 \text{ шт} * 1,1 * 280 - 657 * 280 = 202,356 \text{ тис. грн.} - 183,96 \text{ тис. грн.} = 18,396 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину прибутку підприємства від експорту товару в Молдову, з урахуванням нового обсягу поставок.

$$П_{очік. е} = ВР_{очік. е} - ПВ, \quad (3.4)$$

де $П_{очік. е}$ – очікуваний чистий прибуток від експорту товару в Молдову, грн.;

$ВР_{очік. е}$ – очікувана виручка від реалізації товару в Молдову, грн.;

$ПВ$ – повні витрати.

$$П_{очік. е} = 202,356 - 191,516 = 10,84 \text{ тис. грн.}$$

Зміну прибутку підприємства від експорту товару в Молдову знайдемо за формулою (3.5):

$$\Delta \Pi_e = \Pi_{\text{очік. e}} - \Pi_{\text{ф. e}} \quad (3.5)$$

де $\Delta \Pi_e$ – зміна прибутку підприємства від експорту товару в Молдову, грн.;

$\Pi_{\text{очік. e}}$ – очікуваний прибуток від експорту в Молдову, грн.;

$\Pi_{\text{ф. e}}$ – фактичний прибуток від експорту в Молдову, грн.

$$\Delta \Pi_e = 98,61 - 10,84 = 87,77 \text{ грн.}$$

Ефективність заходів щодо збільшення конкурентоспроможності шляхом організації реалізації бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ефективність заходів щодо збільшення конкурентоспроможності шляхом організації реалізації бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка»

№	Ринок керамічної плитки	Обсяг продукції, шт.	Собівартість 1 шт. бракованої плитки	Витрати (собівартість продукції), тис. грн.	Ціна реалізації одиниці бракованої продукції, грн./шт.	Виручка від реалізації, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Ефективність (рентабельність), %
1	Внутрішній ринок	1644	265	435,66	280	460,32	24,66	5,66
2	Зовнішній ринок	6574	265	1742,11	280	1840,72	98,61	
3	Всього	8218	-	2177,77	-	2301,04	123,27	

Таким чином, з розрахунків видно, що завдяки організації продажу товару на експорт до Молдови, прибуток підприємства складе 98,61 тис. грн., а від реалізації бракованої продукції на вітчизняному ринку – 24,66 тис. грн. Загальний розмір обсягу прибутку від реалізації заходів складе 123,27 тис.

грн., із загальною рентабельністю 5,66%, що вказує на доцільність шляхів збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу дипломної роботи, відмітимо, що для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка» доцільно організувати реалізацію бракованої продукції підприємства для її використання в мозаїчно-оздоблювальних роботах. Завдяки організації продажу товару на експорт до Молдови, прибуток підприємства складе 98,61 тис. грн., а від реалізації бракованої продукції на вітчизняному ринку – 24,66 тис. грн. Загальний розмір обсягу прибутку від реалізації заходів складе 123,27 тис. грн., із загальною рентабельністю 5,66%, що вказує на доцільність шляхів збільшення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретично обґрунтовано ефективність рішень у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Карпатська кераміка».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність до динамічного розвитку, підтримувана використанням універсальних принципів управління та регламентації елементів системи менеджменту. Вона виражається у здатності підприємства до лідерства на ринку за рахунок оптимального використання виробничого потенціалу усіх напрямків (матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних) в конкретній ситуації. Це визначення базується на аналізі розвитку концепції конкурентоспроможності, відповідає сучасним підходам у менеджменті і дозволяє встановити кількісні характеристики використання виробничого потенціалу, що забезпечують конкурентоспроможність.

Керівництво підприємства повинно вміти простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: диверсифікація виробництва, вихід на нові ринки, зміна товарної політики, зміна організаційно-правового статусу підприємства, створення спільних виробництв, впровадження нових технологій, модернізація форм збуту продукції.

Конкурентоспроможність є одним з головних вимірювачів успішної діяльності підприємства. В умовах глобалізації світової економіки глобалізується і конкуренція підприємств. Практично, це завжди конкуренція з відомими світовими виробниками. Сьогодні не можна розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для світових виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності власної продукції потребуватиме

постійних рішучих дій для свого вирішення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства можливо, перш за все, за рахунок застосування принципово нових підходів до розуміння і оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії щодо товарів і технологій, скерованих на сучасний шлях відповідно рівню мінливості економічного середовища.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, що визначають положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Цей комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують у цілому економічні умови виробництва і збуту продукції. Рівень конкурентоспроможності фірми – дзеркало, в якому відображаються сукупні підсумки роботи практично всіх її служб, а також стан зовнішнього довкілля.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Карпатська кераміка», яке почало свою роботу 12.07.2002 р. в Івано-Франківській обл., м. Калуш. ТОВ «Карпатська кераміка» займається виготовленням декоративної керамічної плитки. Керамічна плитка для облицювання стін та підлоги, декоративні елементи (фризи та декори, мозаїка) відповідають усім сучасним нормам.

На цей час асортимент ТОВ «Карпатська кераміка» представлений у таких торгівельних центрах як ТЦ «Будівельний центр», ТЦ «Ars-Keramik», ТЦ «Епіцентр», ТЦ «Нова лінія», а як готова продукція використовується такими будівельними організаціями як БК «Вертикаль», ТОВ «BAU Comfort», БК «Open City Group».

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Карпатська кераміка» показав, що протягом аналізованого періоду спостерігається додатна тенденція. В 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається збільшення таких показників як обсяг виробництва – на 3,2 тис. шт., а відповідно і виручка від реалізації – на 1815,2 тис. грн., або 7,62%, що призводить до збільшення

чистого прибутку – на 5199,6 тис. грн., що зумовлено незначним збільшенням виробничої програми. Зі збільшенням виробничої програми собівартість реалізованої продукції збільшилась на 777,2 тис. грн., або на 324,93% і в 2023 р. склала 20702,8 тис. грн. А також збільшується середньооблікова чисельність підприємства на 3 особи, середньомісячна заробітна плата одного працюючого збільшилась на 1200 грн., або на 8,16%. Однак при цьому відбулося зменшення продуктивності праці на 3 тис. шт./особу. далі з ймовірністю 79,81%. В 2019 р. було встановлено нове обладнання для виробництва плитки, і підприємство перейшло з давальницької схеми роботи на виробничу. Ріст обсягу виробництва в 2020 р. в порівнянні з 2019 р. на 50247 шт. викликаний тим, що протягом 2013–2019 рр. на підприємстві була обладнана друга лінія для виготовлення глазурованої кераміки.

Аналіз бракованої продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показав, що обсяг бракованої продукції має негативну тенденцію до збільшення даного показника, з 2020 р. спостерігалось зменшення бракованої продукції, але це явище має несистематичний характер. В 2023 р. розмір браку склав 11% від усього обсягу випущеної продукції, порівняно з 2022 р. він збільшився на 2%, що становить 3248 шт./рік. Втрати від браку в 2023 р. порівняно з 2022 р. також збільшилися на 675,9 тис. грн. або на 31,54%, що становлять 2818,8 тис. грн.

Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показала, що до сегменту «Дикі кішки» потрапила неглазурована плитка; до сегменту «Зірки» – неглазурована плитка, яка виготовляється для ринків Молдови, а також плитка для підлоги; до сегменту «Дійні корови» – глазурована керамічна плитка та плитка для підлоги для ринку Молдови; до сегменту «Собаки» – плитка для підлоги для ринку Казахстану, що свідчить про наявну проблему формування товарного портфелю.

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка» за методом ефективності довів, що Ефективність виробничої діяльності

підприємства кардинально поліпшується ($EO = 14$); фінансове положення підприємства має позитивну тенденцію ($FO = 13,5$); ефективність збуту та просування продукції залишилася на тому ж рівні, але зменшилася рентабельність продаж, збуту, ефективність реклами та стимулювання збуту ($EZ = 10,8$). Всі ці фактори вплинули на показник конкурентоспроможності організації (КСО), який дорівнює 11,799, що позитивно характеризує конкурентних стан підприємства.

Оцінка якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «Карпатська кераміка» показала, що $K > 1$, то досліджуваний товар ТОВ «Карпатська кераміка» в 2023 р. кращий за продукт-аналог ТОВ «Агронат».

Виявлені недоліки в діяльності підприємства та шляхи їх усунення. Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності підприємства показав збільшення втрат від браку на 675,9 тис. грн. або на 31,54%, що вимагає збільшення реалізації бракованої продукції на ринку Молдови з метою її використання при оздобленні міста, у мозаїчних роботах, обробці доріжок.

Аналіз конкурентних сил за моделлю Портера показав, що попит на оздоблювальні матеріали, а саме декоративну плитку, є досить високим і перевищує пропозицію. При цьому підприємства, які займаються виробництвом високоякісних пігментів для оформлення плитки, в Україні відсутні. Це вимагає налагодження співпраці з іспанським підприємством Porcelanite Dos щодо постачання плитки-сирця класичного стилю, з високою якістю і за доступними цінами.

SWOT-аналіз результатів діяльності ТОВ «Карпатська кераміка» довів, що підприємство має можливість придбання нового сучасного обладнання з метою розширення асортименту та виходу на міжнародний ринок.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Карпатська кераміка» доцільно організувати реалізацію бракованої продукції підприємства для її використання в мозаїчно-оздоблювальних роботах. Завдяки організації продажу товару на експорт до Молдови, прибуток підприємства складе 98,61 тис. грн., а від реалізації бракованої продукції на

вітчизняному ринку – 24,66 тис. грн. Загальний розмір обсягу прибутку від реалізації заходів складе 123,27 тис. грн., із загальною рентабельністю 5,66%, що вказує на доцільність шляхів збільшення конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз ринку керамічної плитки в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-keramicheskoy-plitki-v-ukraine-2024-god>
2. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2011. №7. С. 41-42.
3. Борисюк І.О., Єрмоменко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2013. № 33. С. 409-414.
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
5. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія; Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
6. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6 (35). С. 29-35.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
9. Дяченко Т.О. Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2002. 20 с.
10. Загорянська О.Л. Конкурентоспроможність машинобудівної

продукції та напрями її підвищення : дис. ... канд. економ. наук : 08.07.01. Х. : КДПУ, 2005. 269 с.

11. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток; НАН України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

12. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 24–28.

13. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2007. № 3. С. 16-26.

14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія; за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

15. Корецький М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.

16. Костусєв О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. Конкуренція. 2007. № 4. С. 19–25.

17. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.

18. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. К. : УВПК»УксОб, 2004. 559 с.

19. Николюк О.М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2011. № 1(55) URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/65076/61332>.

20. Офіційний сайт ТОВ «Карпатська кераміка». Івано-Франківська обл., місто Калуш. URL: <https://karker.com.ua>

21. Павлова В.А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності

підприємств-виробників споживчих товарів : автореф. дис. ... докт. екон. наук. Донецьк, 2006. 35 с.

22. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції : монографія. Дніпропетровськ : НГУ, 2008. 280 с.

23. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 112 с.

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

25. Процюк Н.Ю. Забезпечення конкурентоспроможності продукції як передумова розвитку підприємств харчової промисловості. 2013 . URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec2013/250.pdf>

26. Салун М.М., Паляничка Є.М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2017. Випуск 2 (41). С. 56–62.

27. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. №7. С.40–44.

28. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2015. 164 с.

29. Талах Т.А. Використання методики управлінського аналізу при дослідженні конкурентоспроможності продукції. Економічний форум. 2013. №4. С. 247–252.

30. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

31. Фінансова звітність ТОВ «Карпатська кераміка» Івано-Франківська обл., місто Калуш. URL: <https://clarity-project.info/edr/32014889/finances>

32. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. АПЕ. 2003. № 2. С. 70-73.
33. Царенко О.В. Генезис концепції і методів управління конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2007. № 8. С. 53–56.
34. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2014. 470 с.
35. Buckley P.J, Pass Ch.L., Prescott K. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*. 1988. №2. P. 175–200.
36. Cetindamar D., Kilitcioglu H. Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 2003. Vol. 23 Issue: 1. P. 7–22.
37. Porter M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Originally published: New York: Free Press. 1980. 397 p.
38. Rastogi P.N. The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth. *Journal of Intellectual Capital*. 2003. Vol. 4 Issue: 2. P. 227–248. URL: <https://doi.org/10.1108/14691930310472848>.
39. Safiullin M., Samigullin I., Safiullin L. Model of management of competitiveness of a machine-building complex URL: <http://dspace.kpfu.ru/xmlui/handle/net/99506>.
40. Schwab K., Sala-i-Martin X. *The Global Competitiveness Report 2012–2013: insight report*. Geneva : World Economic Forum, 2012. 529 p.
41. Wegmann A. The systemic enterprise architecture methodology (SEAM). *Business and IT alignment for competitiveness*. URL: https://infoscience.epfl.ch/record/52486/files/IC_TECH_REPORT_200265.pdf.
42. Zairi M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*. 1997. № 3(1). P. 64–80.