

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної
справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
**«Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності продукції
підприємства (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1»
м. Кропивницький)»**
**«Assessment and ensuring the competitiveness of the
company's products»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕОБ-23м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

_____ Гнезділов Д.О.
« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Ірина Журило
« ____ » _____ 2024 р.

Рецензент: д.е.н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма «Економіка та організація бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО

«___» _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гнезділов Денис Олександрович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1» м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Журило Ірина Валентинівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 05 грудня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: розвиток теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції на основі досліджень і уточнень понятійного апарату з даної проблематики, обґрунтованого вибору ефективного методу оцінки конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення, а також розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення виробництва конкурентоспроможних будівельних матеріалів (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1» м. Кропивницький).

Задання: розкрити теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції; розкрити сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність товару»; провести аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції з метою виявлення найбільш ефективного з них; провести конкурентний аналіз галузі будівельних матеріалів та місця у ній досліджуваного підприємства; визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку аналізованого підприємства на основі впровадження обґрунтованого механізму управління конкурентоспроможністю його продукції.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.24-20.09.24	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства»	21.09.24-10.10.24	
3.	Написання другого розділу «Конкурентний аналіз галузі та позиції у ній підприємства»	11.10.24-11.11.24	
4.	Написання третього розділу «Напрямки забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «КЗБМ №1»»	12.11.24-27.12.24	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	28.11.24-30.11.24	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	01.12.24-03.12.24	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	04.12.24-05.12.24	

Дата видачі завдання

« ____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи _____ Журило І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« ____ » _____ 2024 р.

Здобувач _____ Гнезділов Д.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гнєзділов Д.О. Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1» м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка та організація бізнесу» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 117 с.

У першому розділі роботи розглянуто питання сутності, видів, методів конкуренції, її значення, позитивних і негативних наслідків, особливостей впливу на економіку. На основі огляду літературних джерел виокремлено три підходи до визначення поняття «конкуренція». Розглянуто ієрархію рівнів конкурентоспроможності, проведено аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», виокремлено основні його характеристики, доведено, що в його основі лежить конкурентоспроможність продукції підприємства. Розглянуто особливості (ознаки) даного поняття, а також взаємозв'язок показників у ланцюжку «якість – корисність – конкурентоспроможність» продукції. На основі проведеного дослідження, а також аналізу підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність продукції підприємства» (КПП) запропоновано визначення даної категорії. Проведено аналіз відомих методів оцінки конкурентоспроможності продукції, визначено переваги й недоліки кожного з них, обрано метод оцінки рівня конкурентоспроможності стінових будівельних матеріалів (БМ).

У другому розділі подано загальну характеристику ТОВ «КЗБМ №1»; проведено поглиблений аналіз сучасного стану галузей будівництва та виробництва БМ України, конкурентних сил, які діють на регіональному ринку БМ та їхнього впливу на конкурентну позицію даного підприємства. Проведено аналіз його внутрішнього середовища, порівняльну оцінку рівня конкурентоспроможності рядової цегли М-100 виробництва ТОВ «КЗБМ №1» і ТОВ «СБК». Складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ за методикою SWOT-аналізу.

В третьому розділі виділено рушійні сили, які в стратегічному періоді в найбільшій мірі можуть вплинути на характер змін у структурі конкурентних сил у галузі виробництва БМ, обґрунтовано вибір базових та конкурентних стратегій подальшого розвитку досліджуваного підприємства. Застосування параметричного методу ціноутворення – методу багатокритеріальної оптимізації – дозволило визначити рівень «справедливої» ціни рядової цегли М-100 виробництва ТОВ «КЗБМ №1» на основі її ключових параметрів якості.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність продукції підприємства, стінові будівельні матеріали, стратегічний аналіз, будівельна галузь, SWOT-аналіз, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Hnezdilov D. Assessment and ensuring the competitiveness of the company's products: Qualification work on the second (master's) level of higher education for OPP "Economics and business organization" in specialty 076 – "Entrepreneurship and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 117 p.

The first chapter of the work examines the issue of the essence, types, methods of competition, its meaning, positive and negative consequences, and features of the impact on the economy. Based on a review of literary sources, three approaches to defining the concept of "competition" are distinguished. The hierarchy of levels of competitiveness was considered, the analysis of approaches to defining the concept of "enterprise competitiveness" was carried out, its main characteristics were singled out, and it was proved that the competitiveness of the enterprise's products is at its core. The peculiarities (signs) of this concept, as well as the relationship of indicators in the chain "quality - usefulness - competitiveness" of products, are considered. On the basis of the conducted research, as well as the analysis of approaches to understanding the concept of "competitiveness of enterprise products" (CPP), a definition of this category is proposed. The analysis of the known methods of assessing the competitiveness of products was carried out, the advantages and disadvantages of each of them were determined, and the method of assessing the level of competitiveness of wall building materials (BM) was chosen.

In the second section, the general characteristics of LLC "KZBM №1" are presented; an in-depth analysis of the current state of construction and production of building materials in Ukraine, competitive forces operating in the regional market of building materials and their impact on the competitive position of this enterprise was carried out. An analysis of its internal environment, a comparative assessment of the level of competitiveness of ordinary brick M-100 produced by LLC "KZBM №1" and LLC "SBK" was carried out. A balance of external and internal environmental factors was drawn up using the SWOT analysis method.

In the third section, driving forces are highlighted, which in the strategic period can have the greatest influence on the nature of changes in the structure of competitive forces in the field of BM production, and the choice of basic and competitive strategies for the further development of the enterprise under study is substantiated. The application of the parametric method of pricing - the method of multi-criteria optimization - made it possible to determine the level of the "fair" price of ordinary brick M-100 produced by LLC "KZBM №1" based on its key quality parameters.

Keywords: competition, competitiveness of enterprise products, wall building materials, strategic analysis, construction industry, SWOT analysis, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Конкуренція та конкурентоспроможність як фактори ринкової економіки	8
1.2 Сутність категорії «конкурентоспроможність товару»	17
1.3 Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції	27
2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1 Загальна характеристика підприємства	39
2.2 Аналіз конкурентних сил галузі виробництва цегли	42
2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «КЗБМ №1».....	61
2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства.....	61
2.3.2 Аналіз виробничої діяльності	67
2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	70
2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства	74
2.4 Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу	79
3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КЗБМ №1»	81
3.1 Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.....	81
3.2 Обґрунтування рівня конкурентоспроможної ціни виробу.....	88
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	110
Додаток А	110
Додаток Б	112
Додаток В	113
Додаток Г	114
Додаток Д	115
Додаток Е	117

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економічних процесів у сучасному світі вимагає від вітчизняних підприємств вирішувати проблеми не лише виживання на ринку, а й привертання до себе уваги збоку споживачів і партнерів та активно конкурувати. Історично будівельна галузь завжди була важливою складовою економіки України, проте наразі, в контексті російської повномасштабної агресії на території нашої держави, ця галузь, опинилася в умовах надзвичайних викликів. Війна та геополітична нестабільність призвели до значних проблем і перешкод у роботі будівельних підприємств і, відповідно, виробників будівельних матеріалів.

До початку війни спостерігалось значне зростання будівельної галузі після відчутного пандемічного спаду, зокрема завдяки Програмі «Велике будівництво», що сприяло також нарощуванню попиту на будівельні матеріали. Однак, через руйнування та бойові дії, внутрішні потужності нашої країни з їх виробництва значно зменшилися. Особливо постраждали підприємства будівельних матеріалів на сході України. Необхідність розвитку галузі, відновлення і нарощування втрачених потужностей є найактуальнішим завданням реконструкції і відбудови наших міст і сіл. До того ж, важливо, щоб нові збудовані об'єкти були сучасним, створеними з використанням найкращих і найякісніших матеріалів і технологій. Запорукою цьому мають стати зокрема інвестиції у відновлення країни, обіцяні нашими іноземними партнерами.

За таких обставин конкуренція між виробниками будівельних матеріалів прогнозується більш жорсткою, і ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств має стати їхня здатність забезпечити високу якість продукції. Підприємства повинні не лише виробляти продукцію, яка відповідає стандартам якості та безпеки, а й впроваджувати сучасні стандарти, активно вдосконалювати виробничі процеси, контролювати якість своєї продукції на кожному етапі її виробництва. Однак, в умовах війни найбільше, що може допомогти підприємствам даного сектору економіки, – це досягнення відповідності їхньої продукції міжнародним стандартам якості та конкурентоспроможності. Це дасть

можливість у складних геополітичних умовах не лише задовольняти внутрішні потреби у будматеріалах, а й відкривати нові для себе зарубіжні ринки збуту, залучати іноземних партнерів та забезпечуючи свою стійкість і конкурентоспроможність.

Актуальність окресленого кола завдань зростає також у зв'язку із тим, що Україна взяла курс на євроінтеграцію, і євроінтеграційні процеси стали невід'ємною частиною розвитку вітчизняних підприємств. Рівноправне входження нашої держави в коло розвинутих країн стане можливим лише у тому випадку, якщо продукція українських виробників відповідатиме світовим стандартам якості та конкурентоспроможності.

Нажаль доводиться констатувати, що продукція багатьох вітчизняних підприємств далеко не завжди здатна повноцінно конкурувати на світовому ринку. Тому налагодження ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств, розробка дієвих механізмів її підвищення є найважливішою умовою не лише укріплення конкурентних позицій вітчизняних виробників, а й стабільного економічного зростання України в цілому.

Дослідженню різних аспектів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств (КПП) присвятили свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: О.С. Авдієнко [1], В.Й. Бакай [6], В.І. Блонська [8], І.В. Бурачек [9], Б.В. Буркинський [10], А.А.Жаймонда [21], І.В. Журило [22], Н.М. Заріцька [25], І.П. Кононенко [27], С.Ф. Кучер [29], Ю.М. Мельник [31], В.Н. Осипов [34], С. Повна [37], Р.С. Скриньковський [40], Ж.І. Торяник [43], Р.А. Фатхутдинов [44], Долан Е. [49], М.Портер [52], та ін. У своїх працях автори досліджували такі питання, як: розкриття сутності поняття КПП [6, 9, 10, 21, 22, 2, 44, 52], пошук ефективних методів діагностики та оцінки рівня КПП [1, 6, 8, 9, 10, 22, 25, 29, 31, 34, 40, 43], розробка моделей управління КПП [9, 21, 22, 37, 44, 49, 52].

Однак у науковій літературі спостерігається відсутність єдиного підходу щодо визначення даного поняття, методичного забезпечення питань діагностики конкурентоспроможності продукції. Триває пошук і систематизація пов'язаних із даною категорією понять, визначальних чинників та підходів до управління.

Особливої уваги, критичного осмислення і подальшого розвитку потребують проблеми оцінки рівня конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем управління конкурентоспроможністю продукції, а також необхідність їх поглибленого вивчення і розвитку, зокрема стосовно підприємств-виробників будівельних матеріалів, обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета та завдання дослідження. Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції на основі досліджень і уточнень понятійного апарату з даної проблематики, обґрунтованого вибору ефективного методу оцінки конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення, а також розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення виробництва конкурентоспроможних будівельних матеріалів (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності продукції;
- розкрити сутність понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність товару»;
- провести критичний аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції з метою виявлення найбільш ефективних з них;
- провести конкурентний аналіз галузі будівельних матеріалів та місця у ній досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки подальшого стратегічного розвитку аналізованого підприємства на основі впровадження обґрунтованого механізму управління конкурентоспроможністю його продукції.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління конкурентоспроможністю продукції суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є методи оцінки, прогнозування та забезпечення конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення.

Інформаційну базу дослідження становлять стандарти системи якості ІСО, галузеві стандарти України, публікації з питань конкурентоспроможності, сучасного стану галузі будівельних матеріалів, якості та ціноутворення українських і зарубіжних авторів, технічна документація і матеріали статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих у роботі результатів полягає у наступному:

1. *Удосконалено* визначення поняття «конкурентоспроможність товару» на основі аналізу різноманітних підходів до його трактування (с. 27).

2. *Набув подальшого розвитку*:

– підхід до оцінки конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення (на прикладі рядової цегли) (с. 73-76);

– підхід до застосування параметричного ціноутворення, а саме методу багатокритеріальної оптимізації (на прикладі рядової цегли) (розд. 3.2).

Практична цінність роботи. Пропозиції щодо подальшого розвитку ТОВ «КЗБМ №1», застосування ним запропонованих методів ціноутворення й оцінки конкурентоспроможності продукції, дотримання обґрунтованих у роботі стратегій подальшого розвитку підприємства можуть бути використані підприємством у його подальшій діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний її обсяг становить 117 стор. друкованого тексту, в тому числі основний текст – 110 стор. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи містить 23 таблиці та 15 рисунків.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренція та конкурентоспроможність як фактори ринкової економіки

Вихідним положенням теорії конкуренції є твердження, що вона відбувається не між країнами, а між окремими виробниками та продавцями продукції (послуг). Проте, саме від наявності в державі конкурентоспроможних виробництв і галузей залежить її економічний успіх та конкурентоспроможність. Тому найважливішим пріоритетом промислової політики України має стати формування сприятливого нормативно-правового поля для ефективної та цивілізованої конкуренції між підприємствами, а також їх активна всебічна підтримка з боку держави і, як наслідок, зростання конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. Таке складне, на теперішній час, завдання потребує проведення постійного моніторингу середовища конкуренції, врахування особливостей світового ринку й національної економіки, потенціалу галузей промисловості, а також факторів сприяння ефективній конкуренції.

Повномасштабна російська агресія знищує українські міста і села, б'є по економіці країни, забирає та погіршує життя населення. Та навіть у такий складний час Україна прагне стати повноцінним членом Європейського Союзу і вживає активних зусиль щодо швидкої інтеграції до європейської спільноти. Незважаючи на важкі обставини, наша країна показала зростання у міжнародних рейтингах (див рис. А.1 Додатку А) за такими показниками, як потужність армії, свобода слова, рівень благодійності [48].

Проте існує цілий ряд чинників, які створюють серйозні перепони для прогресу, продовжують тягнути нашу країну назад і які Україна могла б подолати навіть на тлі військової агресії. До них слід віднести: неефективність законодавчої бази на фоні невиконання існуючих законів; вразливість інститутів приватної власності; необ'єктивність та низька ефективність судової влади; корупція, яка пронизує політичні та економічні сфери; відчутний «відплив розумів»; ускладнення процедур ліцензування новітніх технологій та видів діяльності;

незахищеність прав інтелектуальної власності; низький рівень інвестування в освіту, наукові дослідження та проектно-конструкторські роботи тощо [38]. В результаті неспроможності вирішення цих проблем Україна знаходиться у двадцятці країн, що мають високий інвестиційний ризик [48].

З вищезазначеними чинниками пов'язані і проблеми вітчизняних виробників щодо забезпечення конкурентоспроможності своєї продукції, про що свідчить і довоєнна доповідь «Конкуренція в Україні», зроблена аналітиками Антимонопольного комітету та Інституту економіки та прогнозування НАНУ. В ній, зокрема, зазначається, що лише приблизно половина продукції і послуг в державі випускається в умовах відчутної конкуренції, близько 35% – за помірної конкуренції і десята частина – за її відсутності. Натомість у країнах з розвинутою економікою в умовах значної конкуренції виготовляється більше 80% продукції (послуг) і близько 2% – за відсутності конкуренції [33, с. 12].

Причина такого різкого контрасту між явищем конкуренції у нашій та в інших країнах світу полягає у непослідовності і відсутності чітких і послідовних дій у реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності економіки України, безсистемність проведення економічної, інноваційної та науково-технічної політики та недостатній державний вплив на її активізацію.

До недавнього часу спеціалісти вважали, що конкурентоспроможність країни залежить перш за все від наявності у неї таких основних факторів виробництва, як природні ресурси, трудові ресурси і капітал. Завдяки технічному прогресу і розвитку виробництва, конкурентоспроможність переважно стали визначати фактори більш високого рівня, такі як науковий потенціал країни, її інфраструктура, рівень освіти населення тощо.

Щодо рівня забезпеченості України основними факторами виробництва, то на основі довоєнного аналізу можна стверджувати, що Україна мала досить високий рейтинг порівняно з такими країнами світу, як Японія, США, Англія, Франція, Німеччина і Канада: щодо наукового потенціалу – 3-тє місце, забезпеченості сільськогосподарськими угіддями – 3-тє місце, трудовими ресурсами – 4-тє місце. Проте щодо реалізації цього потенціалу, то, як не

парадоксально це звучало, варто визнати, що за ефективністю використання цих факторів виробництва Україна посіла останні місця, значно поступаючись світовим лідерам. Так наприклад, відставання нашої держави від Франції сягало: щодо використання основного капіталу – в 2-3 рази, трудових ресурсів – у 7-15 разів, сільгоспугідь – у 10-12 разів, наукового потенціалу – більше, ніж у 20 разів [33, с. 14].

Проте, слід зазначити, що, не зважаючи на важливість основних факторів виробництва, лише їх наявність в країні є недостатньою умовою її конкурентоспроможності. Про це свідчить світовий досвід. Для успіху в конкуренції не менш важливими є такі фактори, як наявність попиту на продукцію, вимогливість споживачів, конкурентоспроможність постачальників і партнерів, сумлінний підхід до ведення конкуренції, ефективна стратегія розвитку суб'єктів господарювання, зокрема їхня конкурентна стратегія. На жаль, слід констатувати факт практичної відсутності конкуренції на внутрішньому ринку, його малої місткості, невибагливості українського споживача, що, в сукупності з неефективним використанням основних факторів виробництва, не створює належних умов для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. А це, в свою чергу, обумовлює неспроможність підприємств успішно конкурувати і на зовнішніх ринках.

Ситуація ускладнюється невинним погіршенням показників практично усіх напрямків інноваційної діяльності, постійним скороченням частки промислових підприємств, які здійснюють технологічні інновації. А без цієї діяльності досягти стійкого економічного зростання неможливо. Для порівняння, в таких розвинених країнах, як США, Німеччина, Франція, Японія, частка інноваційно активних підприємств у загальній їх кількості становить 70-80%.

Конкуренція як основна відмінна риса ринкових відносин являє собою форму взаємного суперництва суб'єктів господарювання з метою кращої реалізації своїх економічних інтересів. У якості регулятора ринкової економіки конкуренція, ґрунтуючись на свободі вибору, впливає на формування ринкових цін та врівноваження попиту й пропозиції, забезпечує суверенітет споживача,

спонукає економічних суб'єктів знижувати виробничі витрати та впроваджувати новітні технології.

Об'єктом конкуренції виступають потреби споживачів певного сегменту ринку, на якому фірми-суперники пропонують свою продукцію (послуги). Ці ж фірми є суб'єктами конкуренції. Виходячи з цього, саму конкуренцію можна представити у вигляді променевої моделі на рис. 1.1.

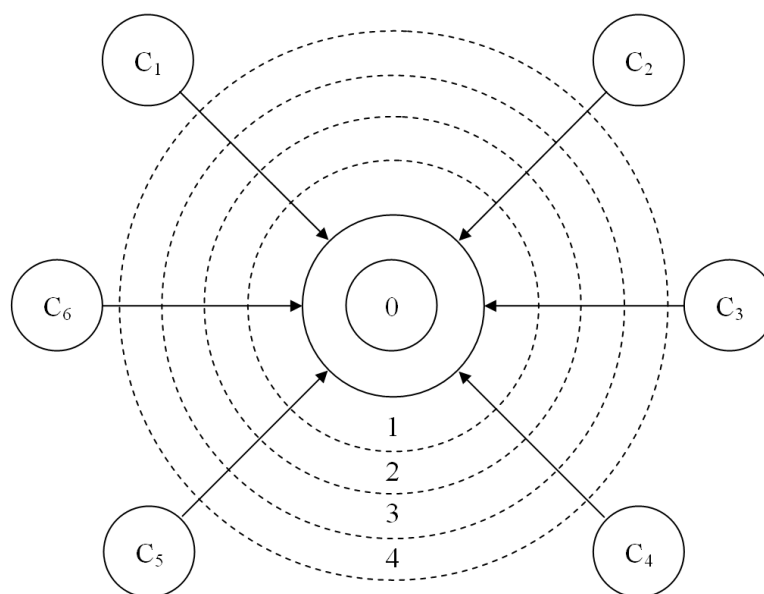


Рис. 1.1 – Променева модель конкуренції:

C_1 - C_6 – суб'єкти конкуренції (виробники товарів); O – об'єкт конкуренції (споживач); зони конкуренції: тотальна (1), сильна (2), середня (3), слабка (4)

Дію усієї множини суб'єктів конкуренції спрямовано виключно на один об'єкт. У моделі виокремлено зони, котрі відбивають рівнів конкуренції. Досягнення суб'єктами тієї або іншої зони залежить від ступеня задоволення потреб споживачів даного сегменту. Так суб'єкт, товар (послуга) якого у повній мірі задовольняє потреби споживачів, досягає зони тотальної конкуренції. Товари, які не відповідають потребам даної групи споживачів, не користуються попитом, а їхні виробники зазнають ринкової невдачі.

Саме суперництво і задоволення потреб є тими процесами, на яких ґрунтується ринкова конкуренція економічних суб'єктів. Згідно з [22], процес конкуренції можна представити у вигляді системи векторів, які утворює дія

згаданих чинників (рис. 1.2). Вектори задоволення потреб a_i визначає споживча вартість (корисність) товару (послуги), а вектори суперництва v_i між суб'єктами ринку – їхня кількість, а також характеристика конкурентного середовища. Вектори a і v утворюють сукупний вектор конкуренції.

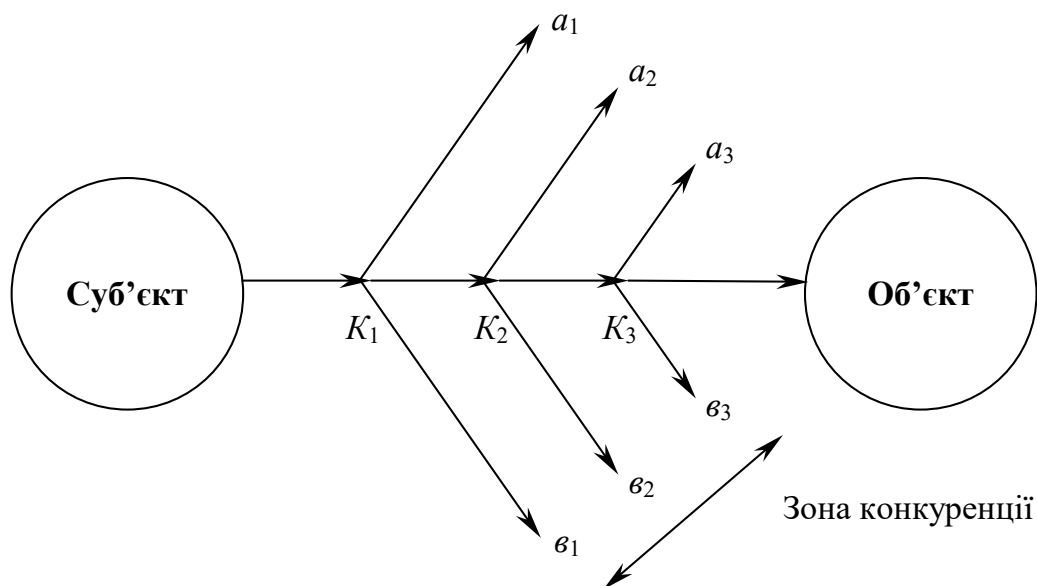


Рис. 1.2 – Результативний вектор конкуренції [22, с. 33]

Конкуренція спонукає економічних суб'єктів створювати конкурентоспроможний товар (послугу). Між конкуренцією і конкурентоспроможністю існує діалектичний зв'язок, а саме – одне виникає внаслідок існування іншого. При чому, категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність» мають розглядатися у фіксованому періоді часу і на конкретному ринку.

Суперництво суб'єктів на ринку ґрунтується на застосуванні ними методів боротьби, спрямованих на забезпечення своїй продукції (послугам) певних ринкових переваг порівняно з товарами (послугами) конкурентів, а саме:

- *цінової конкуренції* – такої форми суперництва, в результаті якої перемагає суб'єкт, який запропонує нижчу ціну на свій товар;
- *нецінової конкуренції* – форми боротьби за покупця, яка ґрунтується на товарній диференціації і наданні товару неповторних особливостей (високої якості, кращого дизайну, сервісного обслуговування тощо).

Безумовно, конкурентне суперництво, орієнтуючи виробників на якнайкраще задоволення споживчих потреб, виступає рушійною силою розвитку національної економіки в умовах ринку, сприяє гнучкому саморегулюванню ефективного розширеного суспільного виробництва. Крім того, конкуренція – це механізм раціонального розподілу ресурсів між виробництвами та галузями економіки. Посилення конкуренції на конкретному ринку, з одного боку, загострює антагоністичні протиріччя між учасниками виробничих відносин у суспільстві, а з іншого – створює важливі й істотні передумови підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур, що знаходить відображення у створенні нових видів продукції, модернізації та оновленні виробничих потужностей, удосконаленні системи управління, здійсненні організаційно-економічних перетворень, інтенсифікації інноваційного розвитку суб'єкта господарювання в цілому.

Конкуренція сприяє кращому використанню знань, навичок і досвіду. Більша частина людських досягнень і благ здобута через змагання і конкуренцію. Важливим є також те, що конкуренція існує серед людей-носіїв підприємницького хисту. Отже конкуренцію можна розглядати як особливий підхід до вирощування розумів, виховання великих винахідників і підприємців.

Хоча питанням конкуренції присвячено значну кількість наукових досліджень, наразі єдиного визначення даного поняття немає. Огляд літературних джерел показав, що існування трьох підходів до визначення конкуренції (табл. 1.1).

Відповідно до першого підходу, прибічниками якого є переважна більшість вітчизняних дослідників, «конкуренція» означає змагання, суперництво економічних суб'єктів на ринку, спрямоване на досягнення найкращих результатів у певній сфері [2, 12, 24, 28, 44].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкуренція» різними авторами

Автор, джерело	Визначення
Перший підхід: конкуренція як суперництво економічних суб'єктів	
Адамик В.А. [2, с. 70]	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Войчак А.В. [12, с. 10]	Притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів
Куденко Н.В. [28, с. 7]	Конкуренція являє собою боротьбу за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби
Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. [44, с. 30]	Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкурентному ринку (території) для отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або у природних умовах
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [24]	Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку
Другий підхід: конкуренція як регулюючий елемент ринку	
А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілл [46, с. 75]	Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів
Зайдель Х., Теммен Р. [53, с. 118]	Конкуренцію – центр тяжіння всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою домогтися кожен своєї мети за рахунок конкурентів
Макконелл К.Р., Брю С.Л. [51, с. 136]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його
Грецький Р. [16, с. 36]	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Долан Е., Ліндсей Д. [49]	Діяльність людей, спрямована на задоволення потреб методом підвищення якості товару, регулювання його обсягу і ціни на ринку
Портер М. [52, с. 32-33]	Конкуренція – це складний процес, який визначається взаємодією п'яти основних сил: суперництва вже існуючих на ринку конкурентів; появою нових конкурентів; появою нових конкурентноздатних товарів-замінників; конкурентною здатністю постачальників (продавців); можливостями покупців
Третій підхід: конкуренція як «суперництво традиційного з інноваційним»	
Портер М. [52, с. 46]	Конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
Гейер Г.В. [13, с. 27]	Суперництво між економічними суб'єктами, в основі якого лежать відмінності (кількісні і якісні), пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій
Хамел Г., Прахалад К. [50, с. 22]	Конкуренція – суперництво виробників, успіх у якій забезпечується інтелектуальною конкурентною перевагою. Найважливішою умовою відповідної конкурентної позиції виробника є використання «базових функціональних властивостей продукту» (можливості розвитку і використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання й уміння людей щодо розробки таких продуктів)

Джерело: розроблено та систематизовано автором

Другий підхід, який демонструє класична економічна теорія, пропонує розглядати конкуренцію в якості регулюючого елементу ринкового механізму, спрямованого на врівноваження попиту і пропозиції [16, 46, 49, 51, 53]. Автори розглядають конкуренцію як природну рису ринкових відносин. Оскільки, виробники, продавці і постачальники розуміють, що для отримання прибутків необхідно намагатися якнайкраще задовольнити потреби споживачів, в умовах здорової конкуренції останні займають виграшну позицію. Конкуренція, відповідно до третього підходу, є категорією поведінковою, коли окремі продавці змагаються за більш вигідні продажі на ринку, а покупці – за більш вигідні покупки. Конкуренція, таким чином, координує діяльність учасників ринку і є тією силою, яка забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією, впливаючи на встановлення ринкових цін.

Третій підхід ґрунтується на інноваційній функції конкуренції, яка проявляється у здатності підприємств-суперників оновлювати продукцію, удосконалювати технологічну базу виробництва, впроваджувати новітні технології та прогресивні форми організації виробництва, для кращого задоволення споживчих потреб і зменшення власних витрат виробництва. Підприємства, спроможні впроваджувати заходи інноваційної політики, програють конкуренцію на даному ринку. Серед прибічників третього підходу [13, 50, 52] – М. Портер, який трактував поняття «конкуренція» не лише як суперництво традиційного з інноваційним, а і як регулюючий фактор ринку на основі взаємодії п'яти сил: існуючих конкурентів; потенційних конкурентів, які можуть увійти на ринок; товарів-субститутів (замінників); продавців; покупців.

Деякі автори стверджують про існування четвертого підходу, що виник на основі теорії морфології ринку, в рамках якого поняття конкуренції розглядається у якості критерію визначення типу галузевого ринку. Ця теорія ґрунтується на тому, що залежно від рівня досконалості конкуренції на ринках можна виділити різні їх типи, кожен з яких передбачає певну доцільну поведінку економічних суб'єктів. Термін «конкуренція» набуває значення не суперництва, а скоріше передбачення можливих дій окремих учасників певного ринку у рамках моделі,

яка визначає його будову. У даному контексті можна говорити про відмінність між поняттями «конкуренція» і «суперництво». «Суперництво» означає дійсну поведінку суб'єктів, тоді як термін «конкуренція» на визначеному ринку може передбачати дії іншого характеру.

Так, наприклад, на поведінку учасника олігополістичного ринку впливають дві протилежні сили. Перша – зацікавленість кожного підприємця в максимізації свого прибутку, навіть якщо це вплине на зменшення сукупного галузевого доходу. Друга сила – це зацікавленість суб'єкта підприємницької діяльності в максимізації загальної прибутковості галузі через налагодження спільних дій, спрямованих на обмеження або усунення суперництва між конкурентами. Як правило, такі спільні дії суб'єктів набувають форми прихованої або мовчазної змови (угоди) фірм, спрямованої на встановлення фіксованих цін або обсягів виробництва.

Близьким до подібних міркувань є визначення, яке надав С.В. Мочерний: «Конкуренція – це боротьба (в тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення максимальних прибутків» [32, с. 89]. Проте не можна не помітити, що автор розглядає взаємодію між економічними суб'єктами як різновид конкурентної їхньої боротьби у прагненні максимізувати власний прибуток.

Таким чином, слід визнати, що на сьогоднішній день загальноприйняте визначення терміну «конкуренція» – відсутнє. Проте всі дослідники одностайно дотримуються думки про те, що конкуренція являє собою одну з найважливіших особливих рис бізнесу, механізм саморегуляції ринкової економіки, а також виступає двигуном економічного прогресу [30, с. 60].

Значення конкуренції знаходить прояв у таких особливостях її впливовості на економіку:

- конкуренція спонукає підприємців до постійного пошуку і знаходження нових видів продукції (послуг);
- конкуренція сприяє забезпеченню високої якості продукції та розумних цін;

- конкуренція забезпечує оперативне реагування виробників і продавців на зміну споживчих потреб;
- конкуренція – це могутня альтернатива монополізму;
- конкуренція сприяє розвитку науки, техніки, технології та інформаційних систем.

Разом з тим існують і негативні наслідки конкуренції, пов'язані з проявами нестабільності в бізнесі, а іноді і банкрутством, породженням інфляції, безробіття та іншими явищами. Наслідком конкуренції можуть бути недовантаження виробничих потужностей і надвиробництво товарів, зростання диференціації доходів, а також їх несправедливий розподіл.

На основу аналізу вищенаведених визначень поняття «конкуренція» можна зробити такі висновки:

- всі вони є відбиттям різноманітних підходів до визначення даної категорії: одні автори під конкуренцією розуміють суперництво (боротьбу), другі – процес, треті – ситуацію, четверті – прагнення тощо;
- жодне визначення не відповідає повною мірою вимогам комплексності і системності, оскільки виокремлює лише один з найважливіших аспектів, що характеризують дане поняття;
- наведені визначення не розглядають конкуренцію з точки зору єдності статичної і динамічної суперництва, а також виживання систем у заданих або невизначених умовах.

1.2 Сутність категорії «конкурентоспроможність товару»

І конкуренція, і конкурентоспроможність існують на різних взаємопов'язаних рівнях (рис. 1.3). Товари конкурують між собою за покупця; підприємства (виробники і продавці) – за ринки збуту і за свої прибутки; галузі та регіони – за інвестиції, держзамовлення і ринки; країни – за кращі світогосподарські позиції. Конкурентоспроможність виступає критерієм, за яким визначається ефективність будь-якого економічного суб'єкта.

Рис. 1.3 – Ієрархія рівнів конкурентоспроможності

Нині не існує загальновизнаного визначення поняття «конкурентоспроможність». В економічній літературі цей термін отримав різні інтерпретації (табл. А.2 дод. А).

У західній літературі довгий час конкурентоспроможність визначалася як здатність країни або компанії розроблювати та виготовляти товари (послуги) або вищої якості, або за цінами, істотно нижчими порівняно з конкурентами [5].

Проте для забезпечення переваги над конкурентами виробнику (продавцю) недостатньо пропонувати споживачу більш якісний чи дешевший товар. Конкурентоспроможність підприємства залежить також від його здатності ефективно використовувати свій науково-технічний, виробничий, трудовий і фінансовий потенціали. Можна, без перебільшення, сказати, що рівень

конкурентоспроможності підприємства відзеркалює підсумки роботи практично всіх його напрямків діяльності, підрозділів і служб, а також адекватність й оперативність його реагування на зміну зовнішніх факторів впливу на цю діяльність.

Тому, на нашу думку, точніше поняття «конкурентоспроможність підприємства» розкрили З.Є. Шершньова та С.В. Оборська, розглядаючи його як «рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у накопиченні і використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність» [47, с. 16].

При всій правильності думок науковців, переданих у наведених вище визначеннях, на наш погляд, їх не можна вважати такими, що повністю передають сутність досліджуваного поняття. Адже конкурентоспроможність означає не лише здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал. Це також і його здатність бути маркетингово орієнтованим, своєчасно реагуючи на зміни потреб і смаків споживачів, вживати ефективні заходи у відповідь на виклики та інноваційні рішення конкурентів тощо.

Вперше поняттю конкурентоспроможності підприємства в умовах його маркетингової орієнтації було присвячено роботи Л.В. Балабанової та А.В. Крищенко. Вони зазначали, що конкурентоспроможність має ґрунтуватися на «пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю й асортиментом у необхідні терміни і на більш вигідних порівняно з конкурентами умовах» [7, с. 29].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства в умовах його маркетингової орієнтації – це спроможність підприємства ефективно функціонувати на ринку на основі забезпечення своєчасного реагування на зміну смаків і потреб споживачів у даний момент часу порівняно з конкурентами, які діють на даному ринку.

Не зважаючи на існування різних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна виокремити основні його характеристики:

1) *порівняльний характер* – означає, що конкурентоспроможність не є внутрішньою ознакою або характеристикою конкретного об'єкту. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити тільки порівнюючи певні показники його діяльності з аналогічними показниками конкурента;

2) *динамічність* – означає, що досягнутий підприємством у певний період часу рівень конкурентоспроможності не є стабільною у довгостроковій перспективі характеристикою його ринкової позиції, оскільки через можливу протидію інших суб'єктів того ж ринку можна втратити попередньо досягнуті позиції і рівень конкурентоспроможності, відповідно, знизиться;

3) *багатоаспектність* – означає, що, досліджуючи конкурентоспроможність конкретного підприємства, не варто обмежуватися розглядом лише окремої сторони або аспекту його функціонування та діяльності підприємств-конкурентів. Необхідно підходити до цього питання комплексно, вивчаючи всі напрямів діяльності суб'єктів – стратегічну та маркетингову активність підприємства, ресурсний потенціал та ефективність його використання, компетенції і рівень професійної підготовки персоналу та управлінського апарату тощо;

4) *стратегічний характер* – успішне функціонування підприємства у довготривалій перспективі передбачає вирішення ряду завдань, пов'язаних з прогнозуванням впливу на його діяльність макро- і мікро- (галузевих) чинників зовнішнього середовища, його можливостей і загроз для ведення бізнесу; вибором і закріпленням ринків збуту; формуванням, розвитком та збереженням конкурентних переваг тощо. Вирішення цих завдань можливе лише за умови системного проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства та розробки стратегій його подальшого розвитку, зокрема конкурентних стратегій, здатних забезпечити формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг;

5) *орієнтація на концепцію маркетингу*, успішне застосування якої допоможе досягти високої ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства на основі правильності і повноти виявлення споживчих потреб і своєчасного їх задоволення у порівнянні з конкурентами.

Досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності в умовах ринку гарантує йому отримання бажаної суми прибутку. Тому важливим є налагодження на підприємстві дієвої системи управління конкурентоспроможністю, що передбачає, перш за все: орієнтацію на результати поглибленого і системного аналізу ринкової позиції підприємства у зовнішньому оточенні; розробку та дотримання програмно-цілових установок щодо забезпечення оптимального рівня якості продукції (послуг), високого рівня її післяпродажного обслуговування; налагодження гнучкої цінової політики та інші заходи. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має носити комплексний характер і відповідати динамічним вимогам ринку і запитам покупців.

Основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції (послуг), адже суб'єкт господарювання може досягти успіху лише якщо його товари (послуги) будуть користуватися попитом. За певних умов підприємство може реалізовувати продукцію з низьким рівнем конкурентоспроможності, проте для цього воно, як правило, мусить витратити додаткові кошти на стимулювання збуту, утримання накопиченої на складі продукції, а іноді і нести прямі збитки, знижуючи ціни на товари, які не користуються попитом [15, с. 71].

В економічній літературі можна зустріти чимало визначень поняття «конкурентоспроможність продукції» (табл. 1.2).

У роботах з досліджуваної проблематики більш раннього періоду, таких як [3, 42], можна зустріти схожі визначення, які, на нашу думку, мають один загальний недолік: їх автори, інтерпретуючи конкурентоспроможність як набір усіх властивостей товару, не враховують той факт, що споживач зазвичай більше цікавиться співвідношенням «якість/ціна споживання».

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність продукції»

Автор, джерело	Визначення
Авдієнко О.С. [1, с. 100]	1. Конкурентоспроможність товару – комплексний показник, що визначає можливість товару задовольняти вимогам споживачів на ринку при збереженні або збільшенні реальних доходів його виробника 2. Конкурентоспроможність товару – це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару
Алімов А.Н. Ємченко В.М. [3, с. 21]	Конкурентоспроможність продукції – це: 1) сукупність властивостей, які представляють інтерес для споживача і забезпечують задоволення його потреб; 2) співвідношення параметрів продукції конкретного виробника з продукцією конкурента та вимогами споживачів
Бакай В.Й., Ліннік Д.В. [6, с. 275]	Конкурентоспроможність продукції визначається як її перевага у порівнянні з іншими видами аналогічної продукції при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто, це ступінь відповідності товару вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками
Бурачек І.В., Біленчук О.О. [9, с. 289]	Під конкурентоспроможністю продукції заведено розуміти сукупність її властивостей, що відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників
Гончарова Н.П. [14, с. 44]	Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик виробу, що забезпечують задоволення конкретної потреби покупця. Конкурентоспроможним є той товар, комплекс споживчих і вартісних характеристик якого забезпечує йому комерційний успіх, іншими словами, дозволяє бути прибутково обмінюваним на гроші в умовах широкої пропозиції до обміну інших товарів-аналогів
Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. [15, с. 71]	Під конкурентоспроможністю слід розуміти комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. Тому конкурентоспроможність товару можна визначити тільки порівнюючи товари конкурентів між собою
Заріцька Н.М. [25]	Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуацією на ринку, коливанням попиту.
Осипов В.Н., Диленко В.А. [34, с. 47]	З конкурентоспроможністю часто пов'язують не стільки переваги одного товару над іншим, скільки його властивість, яка характеризує здатність товару бути реалізованим з певним прибутком
Сухарський В.С. [42, с. 53]	Це відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкретному ринку; її можна визначити, порівнюючи конкурентні товари між собою

Цілком слушною є думка деяких науковців з приводу того, що товар здатен конкурувати завдяки не лише своїм основним характеристикам, а й тим факторам зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, на які воно може впливати. Підтвердженням цьому є таке визначення: «конкурентоспроможність продукції – це її здатність змагатися за споживача з нинішніми та потенційними конкурентами на цільовому ринку в конкретний період часу завдяки певним властивостям цієї продукції та іншим керованим підприємством факторам» [22, с. 90].

Автори [14, 34] вважають, що терміну «конкурентоспроможність продукції» слід надати ширше трактування, ніж пропонується у наведених вище дефініціях. Так на думку В.Н. Осипова, В.А. Диленка і А.А. Стрельця, «з конкурентоспроможністю часто пов'язують не стільки переваги одного продукту над іншим, скільки його властивість, яка характеризує здатність продукту бути реалізованим з певним прибутком» [34, с.14]. Н.П. Гончарова також вважає, що: «конкурентоспроможною є та продукція, набір споживчих і вартісних характеристик якої забезпечує їй комерційний успіх, інакше кажучи, її легко можна прибутково обміняти на гроші в умовах широкої пропозиції на даному ринку іншої аналогічної продукції» [14, с. 44].

А.А. Жамойда розглядає поняття «конкурентоспроможність продукції» з точки зору змагального підходу стосовно не лише товарів, а й виробників (продавців) і їхній здатності вигідно реалізувати свою продукцію на конкурентному ринку. Автор визначає дану категорію як можливість підприємства змагатися за обсяги реалізації своєї продукції з іншими виробниками і посередниками, завдяки її відповідності умовам ринку і вимогам споживачів за техніко-економічним, організаційним та іншим параметрам [21, с. 82]. Схожу позицію займають і деякі автори, які визначають конкурентоспроможність як «здатність об'єкту опиратися конкуренції збоку інших учасників ринку і займати відповідну частку в обсязі продажів». Очевидно, що підприємство, яке пропонує продукцію, яка за своїми якісними та ціновими параметрами переважає продукцією конкурентів, може претендувати на контроль більшої частки даного ринку.

Слушну позицію можна знайти в Аналітичному звіті «Конкурентоспроможна Україна», відповідно до якої товар може вважатися конкурентоспроможним тільки на конкретному ринку і у конкретний період часу: «конкурентоспроможність продукції можна визначити тільки порівнюючи продукцію конкурентів між собою. Тобто, це поняття є відносним, чітко пов'язаним із конкретним ринком і часом реалізації. І оскільки кожний споживач спирається при виборі на власний критерій оцінки задоволення особистих потреб, конкурентоспроможність набуває також й індивідуальний відтінок» [4, с.41]. Слід зазначити, що вислів щодо індивідуального характеру конкурентоспроможності стосується, на нашу думку, в основному товарів широкого вжитку. Як показує досвід, продукція промислово-виробничого призначення оцінюється переважною більшістю споживачів за практично однаковим набором техніко-економічних показників.

Докладно і з різних боків розглядає поняття «конкурентоспроможність товару» О.С. Авдієнко, вважаючи, що це «комплексний показник, який визначає можливість продукції задовольняти вимогам споживачів при збереженні або збільшенні реальних доходів її виробника» [1, с. 100]. Цим визначенням авторка підкреслює, що: по-перше, конкурентоспроможний товар має відповідати вимогам споживачів на обраному сегменті ринку за своїми якісними і ціновими характеристиками; а по-друге, цінова перевага (пропозиція більш низької ціни) повинна досягатися не за рахунок скорочення доходів виробника, зниження зарплати працівників, інших негативних моментів, а завдяки розширенню ринку збуту і збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості продукції на основі масштабу виробництва та/або ефекту «кривої досвіду» тощо. Тобто, конкурентне суперництво продукції в умовах вільного і справедливого ринку дозволяє виявити кращу з них не лише за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, а й за рівнем і справедливістю витрат на її задоволення, що у підсумку демонструє конкурентну позицію самого виробника.

Взагалі, різноманітність трактувань досліджуваної категорії можна пояснити як багатоаспектністю даного поняття, так і різноманітністю цілей досліджень їх авторів у межах певної галузі або сфери знань. Цілком правомірно

висловилися з цього приводу автори [34]. Аналізуючи варіанти визначень конкурентоспроможності, вони виокремили два підходи, запропонувавши, відповідно, розрізняти конкурентоспроможність продукції у вузькому і широкому розумінні даного поняття.

У вузькому сенсі конкурентоспроможність демонструє переваги певного товару в порівнянні з аналогічними на ринку. У широкому розумінні конкурентоспроможність «формується не як результат порівняння товарів між собою, а в процесі взаємодії товару зі споживачем, який і визначає, у кінцевому рахунку, успіх його реалізації» [34, с. 15].

Не знижуючи цінності вищенаведених визначень у плані їхнього вкладу в поглиблення розуміння конкурентоспроможності товару як економічної категорії, слід, однак, констатувати той факт, що майже всі вони мають спільний недолік, а саме недотримання вимог системного підходу до явищ, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності. Тому вкрай важливо розглянути основні положення концепції конкурентоспроможності товару і на їх основі запропонувати визначення, яке б відповідало принципам системності.

Вважаємо, що повне та вичерпне визначення будь-якої економічної категорії істотно сприяє її вивченню та подальшому використанню. Таке визначення має давати всебічну характеристику поняття, не виключаючи жодного актуального аспекту. З метою обґрунтованого вибору такого визначення поняття «конкурентоспроможність товару», розглянемо його особливості (ознаки).

1. Дана категорія не є біполярною, її не можна розуміти як: «конкурентоспроможний – це той, хто переміг у конкурентній боротьбі, а неконкурентоспроможний – той, хто програв у ній». Вона має певний рівень (ступінь), який при найпростішому підході можна охарактеризувати як «високий, середній, низький». Більш поглиблена оцінка передбачає подальшу його диференціацію.

2. На конкурентоспроможність продукції впливає велика кількість ендогенних та екзогенних факторів. Перші за своїм походженням безпосередньо належать підприємству, управляються ним і реалізуються за рахунок його власних ресурсів. Другі – це не керовані або слабко керовані підприємством

явища, сили й обставини зовнішнього середовища, дія яких є досить відчутною для нього. І ендogenous, і екogenous фактори впливають на формування конкурентних переваг, пов'язаних з конкурентоспроможністю товару причинно-наслідковими зв'язками. Конкурентні переваги виробу в уявленні споживачів формують, перш за все, такі ендogenous фактори та властивості, як якість, ціна споживання (сума ціни реалізації та витрат споживача за весь строк експлуатації товару), упаковка, торгова марка, імідж підприємства, умови продажу, сервісне та післяпродажне обслуговування, а також такі екogenous фактори, як: економічна та політична ситуація в країні та регіоні; законодавство; наявність або відсутність підтримки місцевих органів влади; галузеві чинники конкуренції (конкуренти, постачальники, споживачі); інноваційні процеси та рівень розвитку технологій у даній галузі; ринок робочої сили тощо. При чому, позитивний вплив окремо взятого ендogenous або екogenous чинника зазвичай не забезпечує автоматичної конкурентної переваги. Лише комплексний аналіз впливу усіх факторів, розробка на його основі ефективної конкурентної стратегії та грамотне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції може призвести до успіху.

3. Конкурентоспроможним можна вважати лише той товар, комплекс споживчих і вартісних властивостей якого забезпечує йому комерційний успіх.

4. В економічних відносинах між учасниками процесу виробництва й обміну продукції, визначальну роль відіграє маркетинговий інструментарій, здатний підвищити ринкові шанси цієї продукції. Ось чому досягнення нею високого рівня конкурентоспроможності не можливе без маркетингового підходу, орієнтованого на задоволення споживчих потреб.

5. Конкурентоспроможність має відносний характер, оскільки вона може змінюватися протягом певного часу, а також при переході з одного ринку (або його сегменту) на інший.

Також, перш ніж запропонувати власне визначення досліджуваної категорії, проаналізуємо взаємозв'язок показників у ланцюжку «якість – споживча вартість (корисність) – конкурентоспроможність» продукції.

Як відомо з фахових джерел, «якість, як економічна категорія, відображає сукупність властивостей товару, що зумовлюють міру його придатності

задовольняти відповідно до свого призначення потреби людини» [17, 19, 36, 45]. Саму міру (ступінь) задоволення потреби характеризує поняття споживчої вартості (корисності) продукції. Визначаючи рівень її конкурентоспроможності, необхідно оцінити, наскільки нижчою або вищою є ступінь задоволення потреби даною продукцією у порівнянні з аналогічною на ринку, тобто якою є її корисність [22, с. 61].

Варто зазначити, що факт впливу рівня якості товару на величину його корисності, аж ніяк не свідчить про те, що більш якісніші вироби повинні володіти і більшою корисністю. На величину останньої, крім якості, впливають також ціна споживання продукції. Тому для споживача, чутливого до цінових характеристик, корисність найякіснішого виробу, який обійдеться дорожче, може виявитися меншою, ніж виробу нижчої якості, але з меншою ціною споживання. Це означає, що:

- 1) виробнику слід прагнути не до найвищого, а до оптимального рівня якості, який цікавить споживача. Між іншим, збільшення якості продукції потребує додаткових витрат на її виробництво. Таким чином вона стає дорожчою;
- 2) корисність продукції по відношенню до її якості є більш складною економічною категорією, яка і обумовлює рівень конкурентоспроможності даної продукції [22, с. 62].

З огляду на вищезазначене, пропонуємо наступне визначення:

Конкурентоспроможність товару – це його інтегральна властивість, яка обумовлює здатність цього товару задовольняти вимоги споживачів щодо його корисності у порівнянні з аналогічними товарами у даний період часу в умовах конкретного конкурентного ринку. Під корисністю товару мається на увазі співвідношення оптимального рівня його якості і ціни споживання.

1.3 Аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції

У системі управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (КПП) її оцінка займає важливе місце. Незважаючи на існування чималої кількості методів оцінки (рис. 1.4), процес їх модифікації, а також створення нових підходів продовжується.

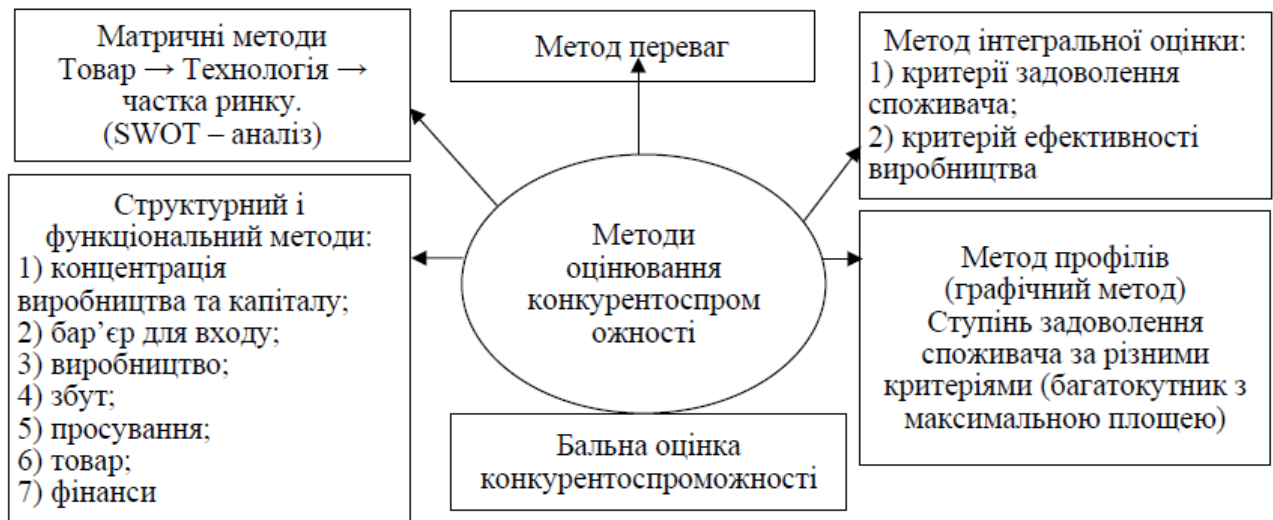


Рис. 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [9]

Рівень КПП буде тим вищим, чим краще вона буде задовольняти потреби споживачів. Ось чому в показниках, що характеризують конкурентоспроможність, зазвичай використовуються кількісні та якісні, об'єктивні й суб'єктивні показники та параметри, які у більшій чи меншій степені відображають рівень задоволення споживчих потреб. Перелік показників, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності продукції залежить від об'єкту досліджень (типу продукту) та від обраної методики її визначення. На рис. 1.5 відображено етапи робіт щодо визначення конкурентоспроможності продукції на основі параметрів, що її визначають [6, с. 276].

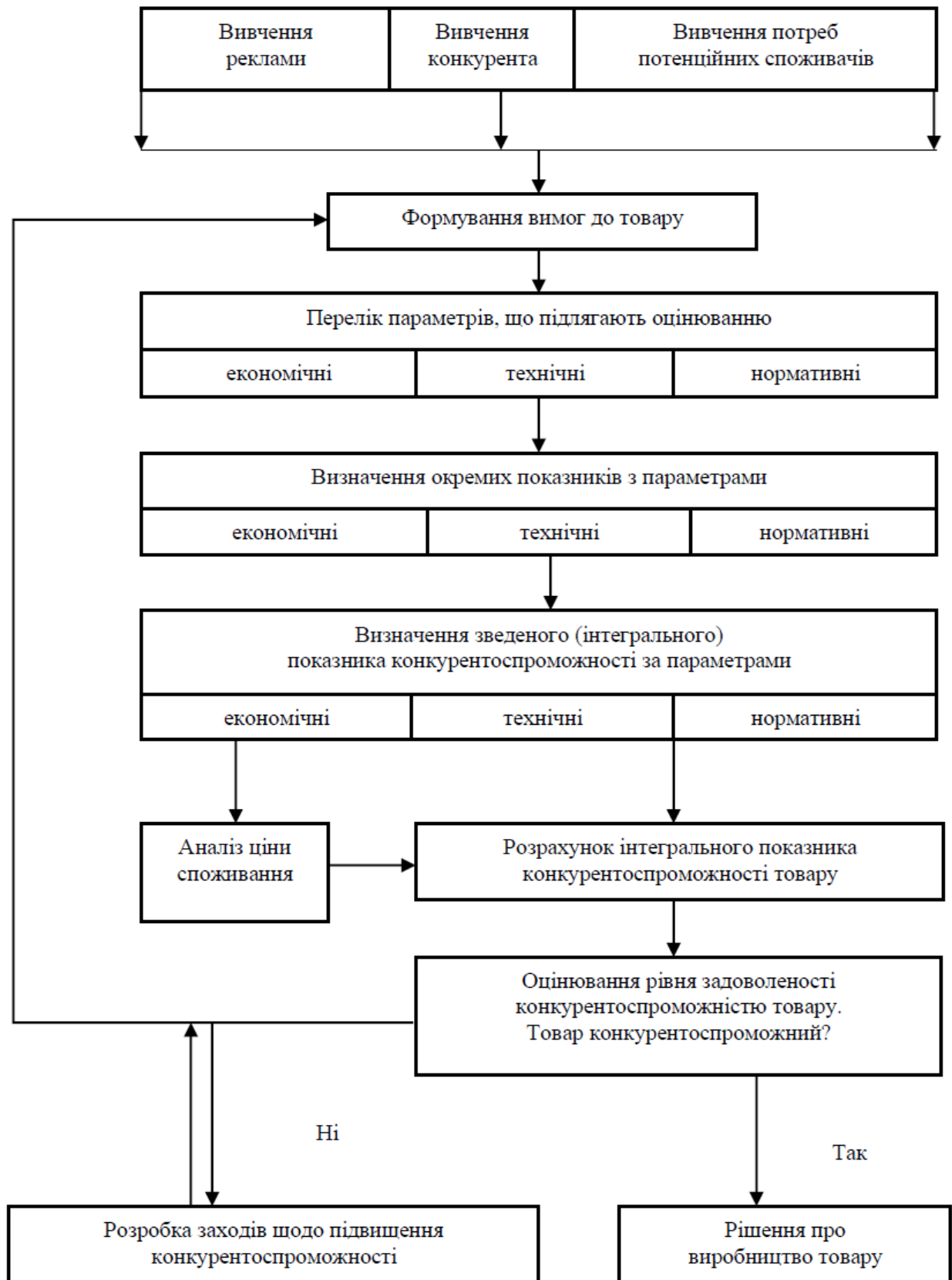


Рис. 1.5 – Модель оцінювання конкурентоспроможності продукції [6]

Для вирішення поставленого завдання, проведемо детальний аналіз відомих методів оцінки конкурентоспроможності продукції, приділяючи особливу увагу підходам, придатним для оцінки СБМ.

Традиційним вважається метод оцінки КПП, який ґрунтується на визначенні одиничних та групових показників [6, 8, 12, 29, 34]. Його алгоритм – базовий для ряду інших підходів і включає оцінку рівня конкурентоспроможності виробу на основі визначення найбільш важливих для споживачів критеріїв: споживчих та економічних. Перша група критеріїв (споживчих) включає якісні характеристики виробу (показники призначення, надійності, довговічності, екологічні, безпеки та ін.), друга група – ціну споживання (ціну реалізації та експлуатаційні витрати).

За даною методикою одиничний показник конкурентоспроможності q_i за кожним критерієм визначається як відношення значення критерію порівнюваного зразка (P), до значення аналогічного критерію базової моделі (P_{δ}), або навпаки, в залежності від того, що впливає на зростання КПП (збільшення або зменшення критерію):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{\delta i}} \text{ або } q_i = \frac{P_{\delta i}}{P_i} \quad (1.1) \quad (1.2)$$

Далі, у межах кожної групи критеріїв показники ранжуються за ступенем їх важливості для споживача і кожному з них надається певна вага: a_{ci} (для споживчих критеріїв), і a_{ei} (для економічних). При цьому

$$\sum_{i=1}^n a_{ci} = \sum_{i=1}^m a_{ei} \quad (1.3)$$

де n і m – відповідно кількість споживчих та економічних параметрів.

Групові показники у вигляді зведеного параметричного індексу конкурентоспроможності розраховуються як за споживчими (Q_c), так і за економічними (Q_e) характеристиками:

$$Q_c = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_{ci}, \quad Q_e = \sum_{i=1}^m q_i \cdot a_{ei} \quad (1.4) \quad (1.5)$$

Підсумковий (інтегральний) показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{Q_c}{Q_e} \quad (1.6)$$

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що на одиницю своїх витрат споживач може отримати K одиниць корисного ефекту. При $K > 1$ товар є конкурентоспроможним на даному ринку, а при $K < 1$ – неконкурентоспроможним.

У деяких джерелах можна зустріти зворотну інтерпретацію інтегрального показника, що пояснюється наступним. Покупець, порівнюючи товари, обирає той з них, який забезпечує мінімальне співвідношення сумарних витрат на придбання та експлуатацію товару (Q_e) і корисного ефекту від його споживання (Q_c) у порівнянні з аналогічними товарами на ринку, тобто:

$$K = \frac{Q_e}{Q_c} \rightarrow \min \quad (1.7)$$

Вважаємо, що формула (1.6) є більш логічною, ніж (1.9), оскільки показник КПП доцільніше максимізувати як, власне, будь-який інший показник ефективності, визначення якого ґрунтується на співвідношенні ефекту до витрат.

Вищезазначені методики оцінки КПП мають недолік, який полягає у тому, що, порівнюючи декілька товарів, необхідно проводити розрахунки і зіставляти результати окремо по кожному з них, а це ускладнює оцінку.

Існує іще один варіант модифікації описаного вище методу, який передбачає попередню оцінку рівнів якості та споживчого ефекту товару у порівнянні з певним зразком-еталоном, який являє собою модель товару, параметри якої (стосовно рівнів якості та споживчого ефекту) створені на основі реальних потреб споживачів. Якщо оцінці підлягає експортна продукція, то параметри еталонного зразка задаються відповідно до інтернаціональних або національних стандартів передбачуваного імпортера.

На нашу думку, розглянуту модифікацію традиційної методики слід вважати більш доцільною. По-перше, вона передбачає визначення кількісного рівня та коефіцієнтів вагомості параметрів еталонного зразка на основі суджень споживачів і експертів; по-друге, вона сприяє наближенню і забезпеченню відповідності параметрів вітчизняної продукції світовим стандартам якості, що є

актуальним з огляду на інтеграцію України до світової спільноти. Проте навіть така інтерпретація традиційної методики не позбавляє її зазначеного вище недоліку.

Деякі автори вважають, що критерії вибору споживачем продукції включають в себе більшу кількість показників, ніж ціна споживання і якість.

Так автори [10, 15, 40] пропонують визначати інтегральний індикатор КПП на основі ключових параметрів діагностики: економічних (E), технічних (T) і ринкових (P):

$$I_{\text{КПП}} = f(E; T; P) \quad (1.8)$$

При цьому, діагностику КПП і розрахунок інтегрального індикатора автори пропонують проводити на основі методу експертних оцінок, відповідно до якого група експертів оцінює усі три ключових параметри КПП (економічні, технічні та ринкові).

У якості ключових бізнес-індикаторів діагностики беруться; за економічними параметрами E – ціна споживання продукції, за технічними параметрами T – показник її якості; за ринковими параметрами P – частка продукції підприємства на ринку, яка розраховується як відношення обсягу реалізації даної продукції до загальної місткості відповідного ринку.

Сама процедура діагностики відповідно до [40] включає ключові аспекти, наведено на рис. 1.6.

Підходи до Моделюванню КПП присвячено цілий ряд робіт, у тому числі [10, 47 та ін.]. Їхня поява також пояснюється прагненням дослідників включити до моделі якомога більше число визначальних факторів. За А.А. Вороновим завдання моделювання КПП полягають у:

- виокремленні найбільш значущих факторів впливу на КПП;
- агрегуванні виділених факторів у єдину цифрову модель;
- визначенні й оцінці КПП на ринку;
- встановленні закономірностей у змінах окремих параметрів товару та його конкурентоспроможності.

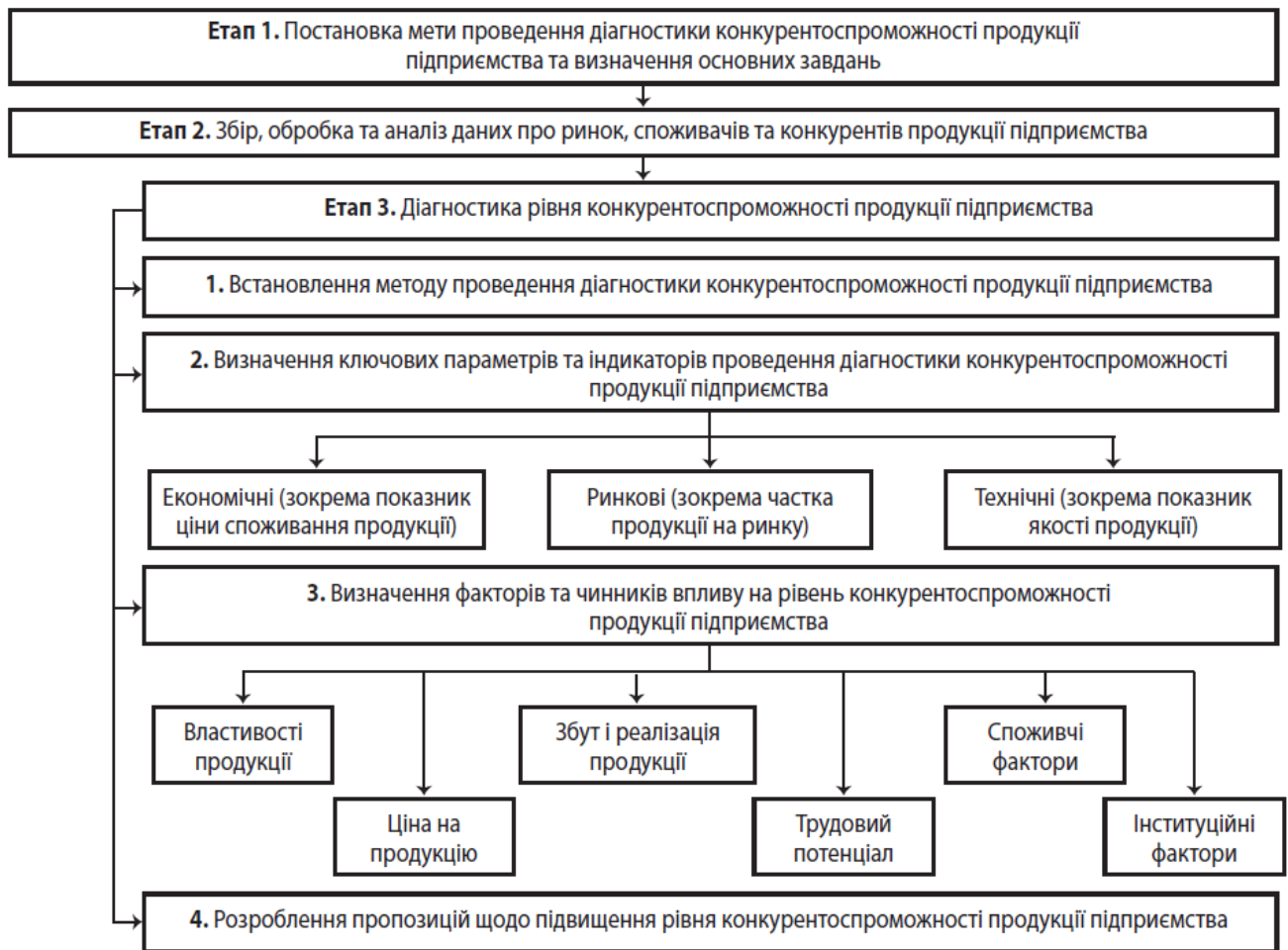


Рис. 1.6 – Процедура проведення діагностики КПП [40]

Наявність різноманітних підходів до вирішення цих завдань пояснюється, насамперед, об'єктом моделювання, у якості якої може виступати: товарна лінія, наближеність конкретного виробу за визначеними параметрами до ідеального зразка таке інше.

Зокрема для моделювання конкурентоспроможності нової продукції інвестиційного призначення в [47] пропонується використовувати комплексний критерій «чиста теперішня вартість» (*net present value* – *NPV*), який дорівнює різниці між сумою грошових надходжень (*ГН*) від реалізації виробу, приведених до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих витрат, пов'язаних з інвестиціями, поточними витратами на його виробництво та експлуатацією (*B*):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ГН_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} \quad (1.9)$$

де t – строк служби виробу, років (1, 2, 3, ... n);

i – ставка дисконту.

Показник NPV , по суті, демонструє приріст капіталу суб'єкта господарювання. На нашу думку, дана методика теж не позбавлена недоліку, який полягає в тому, що моделюючи КПП, автори не враховують граничні рівні показників якості і ціни продукції, які можуть істотно вплинути на результати моделювання.

Зазначеного недоліку позбавлений підхід, викладений у [43]. Він полягає у визначенні КПП на основі моделювання таких конкурентних переваг, як ціна, якість, споживчі переваги. Так, наприклад, конкурентоспроможність за фактором ціни i -го товару I-го підприємства відносно j -го товару II-го підприємства має обернену залежність:

$$\alpha_{\frac{i1}{j2}} = \frac{C_{j2}}{C_{i1}} \quad (1.10)$$

А КПП за фактором якості визначається на основі прямої залежності:

$$\beta_{\frac{i1}{j2}} = \frac{K_{i1}}{K_{j2}} \quad (1.11)$$

Аналогічно моделюються інші одиничні показники КПП – $\gamma_{12}, \dots, \xi_{12}$ (споживчі переваги, експлуатаційні витрати і т.д.). Кількість таких показників, врахованих у моделі, залежить від числа параметрів конкурентоспроможності продукції, які є значущими для споживачів даного ринку.

Далі формується модель інтегрального показника КПП, яка включає виокремлені конкурентні переваги продукції підприємства:

$$J_{\frac{i1}{j2}} = \alpha_{i2} \cdot \beta_{i2} \cdot \gamma_{i2} \dots \xi_{i2} \quad (1.12)$$

До недоліків даного підходу слід віднести те, що у формулі (1.12) не враховано вагові коефіцієнти узятих до розрахунку показників КПП. Автор вважає їх визначення майже невіршуваним завданням, оскільки дану методику призначено для оцінки конкурентоспроможності товарів широкого вжитку, вимоги їх споживачів є настільки різноманітними, що однозначно встановити значущість того або іншого показника дуже складно або навіть неможливо. На

нашу думку, вплив складових КПП на підсумковий інтегральний показник є різним, тому ігнорування у формулі (1.12) їхніх вагових коефіцієнтів не дасть об'єктивного результату.

Крім того, описуючи розрахункову модель КПП, необхідно виходити з мети дослідження. Якщо конкурентоспроможність береться за критерій вибору кращого виробу, не можна, на нашу думку, обмежуватися лише композиційним підходом, тобто однією комплексною моделлю. Варто також застосовувати і декомпозиційний підхід, який розглядається в джерелі [20] як протилежний композиційному.

Відношення індивіда або групи індивідів i до певного товару O пропонується обчислювати за формулою:

$$A_{io} = \sum_{d=1}^D W_{id} \cdot a_{iod}, \quad (1.13)$$

де a_{iod} – оцінка, надана індивідом або групою індивідів i об'єкту o та його властивості d ;

d – індекс властивості, $d=1, 2, \dots, D$;

i – індекс індивіда або групи, $i=1, 2, \dots, I$;

o – індекс об'єкта, $o=1, 2, \dots, O$.

W_{id} – відносна важливість ознаки d , визначена індивідом або групою i .

У рамках декомпозиційного підходу визначаються переваги конкурентних товарів, сукупність властивостей яких вже відомі. Далі визначаються індивідуальні корисності кожної характеристики цієї сукупності. З точки зору покупця, повна корисність товару дорівнює сумі його індивідуальних корисностей.

Підхід, відображений у формулі (1.13) має ряд особливостей. По-перше, він належить до типу компенсаційних моделей, у яких низька оцінка за одним атрибутом може бути компенсована високою оцінкою за іншим атрибутом. Це, власне, є недоліком моделі. По-друге, оцінка кожної окремої характеристики моделі (1.13) зазвичай проводити на основі шкали семантичної диференціації. Дана шкала містить множину двополярних визначень, які слугують характеристиками різноманітних показників об'єкта, встановлених на основі

суб'єктивних думок експертів або споживачів стосовно фактичного рівня цих показників. Фрагмент такої шкали оцінки автомобіля представлено на рис. 1.7. Якщо на шкалу нанести профіль (оціночні характеристики) конкурентних моделей, це дозволить провести її порівняльне дослідження.

	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Мале витрачання пального	1	...	1	...	1	...	1	Високе витрачання пального
Просторий салон	1	...	1	...	1	...	1	Тісний салон
Надійний	1	...	1	...	1	...	1	Ненадійний

Рівень конкурентоспроможності кожного виробу дорівнює площі відповідного радара або визначається на основі відношення її величини до загальної площі оціночного поля. Співвідношення загальних площ порівнюваних виробів, один з яких є базовим, також може свідчити про їхній рівень конкурентоспроможності. Перевагою даного методу є те, що він дозволяє визначити вплив зміни рівня кожного одиничного показника виробу на узагальнюючий критерій його конкурентоспроможності. Проте, ми вважаємо, що використання графічних методів є доцільним лише у комплексі з розрахунковими.

Слід зазначити, що, не зважаючи на переваги, розглянуті методики моделювання КПП, сприймається як досить складний і трудомісткий інструмент практичного застосування.

Натомість пропонуються і простіші, але не менш дієві підходи. Так, наприклад, у статті [27] описується метод експрес-аналізу КПП, суть якого полягає в оцінюванні конкурентоспроможності на основі показника «ціни одиниці зваженої якості» (U), визначеного як відношення ціни продукції (C) до суми зважених показників якості (Q):

$$U = \frac{C}{Q} \quad (1.14)$$

Величина Q , у свою чергу, розраховується як сума добутоків кожного i -того безрозмірного показника якості (q_i) та його вагового коефіцієнта (p_i):

$$Q = \sum_{i=1}^n p_i \cdot q_i \quad (1.15)$$

Даний метод варто розглядати як один з варіантів методів (1.1)-(1.6) та (1.7). Проте метод експрес-аналізу КПП позбавлений одного з властивих їм недоліків, пов'язаного з необхідністю попарного порівняння усіх конкуруючих аналогів. Більш конкурентоспроможним має стати той із них, що матиме найнижчу ціну одиниці зваженої якості.

Недоліком зазначеного підходу, на нашу думку, є можливість отримання індіферентної ціни одиниці зваженої якості у разі співпадіння рівнів

конкурентоспроможності двох виробів, один з яких – високоякісний і дорогий, а інший – низькоякісний і дешевий.

Цей недолік було усунуто автором [22], який, взявши за основу експрес-метод, запропонував власну модель оціночного показника КПП:

$$K_{\varepsilon} = \frac{Y_{\kappa}}{K_{\varepsilon} \cdot C_p + B_e}, \quad (1.16)$$

де Y_{κ} – комплексний (узагальнюючий) показник якості виробу;

K_{ε} – коефіцієнт гальмування ціни його реалізації ($K_{\varepsilon}=0,5-0,8$);

C_p – ціна реалізації виробу, грн.;

B_e – повні витрати споживача за весь строк експлуатації виробу, грн.

Даний показник K_{ε} розроблено з метою прогнозування і забезпечення бажаного (очікуваного) рівня конкурентоспроможності виробу промислово-виробничого призначення ще на стадії його проектування. Тому комплексний показник якості виробу пропонується визначати на основі спільно визначених маркетологом і конструктором одиничних показників технічного рівня (якості), які мають бути закладені у новий виріб.

Для прогнозування ціни реалізації виробу C_p автор пропонує використання одного з параметричних методів ціноутворення, який передбачає визначення відпускної ціни на основі тих же одиничних показників якості виробу, які формують і комплексний показник Y_{κ} , що стоїть у чисельнику формули (1.16). Вважаємо, що цією складовою можна знехтувати. Це дозволить не лише спростити розрахунки за даною методикою, а й застосовувати її для оцінки КПП на наступних за етапом передпроектних досліджень стадіях життєвого циклу виробу.

Підводячи підсумок аналізу наведених методів оцінки КПП, треба визнати, що всі вони володіють як перевагами, так і недоліками. Кожну з них доцільно використовувати за певних умов.

2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ГАЛУЗІ ТА ПОЗИЦІЇ У НІЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кіровоградський завод будівельних матеріалів №1» (ТОВ «КЗБМ №1») є правонаступником першого цеху цегельного заводу Кіровоградського комбінату будівельних матеріалів, заснованого у 1980 році. Юридичну особу ТОВ «КЗБМ №1» було зареєстровано 19.05.1993. Її місце знаходження: м. Кропивницький, вул. Генерала Родимцева, будинок 87. Керівником компанії є Марущак Юрій Алікович. Розмір його статутного капіталу складає 717 500,00 грн. Основним напрямком його діяльності є виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

У 1980 році було організоване Кіровоградське обласне об'єднання будівельних матеріалів, до якого входило декілька заводів області, у тому числі Кіровоградське головне підприємство, у складі якого знаходився цех №1 з виробництва цегли та фасадної плитки.

З 1991 року цех №1 став самостійною виробничою одиницею об'єднання та отримав назву: «Кіровоградський завод будівельних матеріалів №1».

У 1993 року підприємство перетворилось на Відкрите акціонерне товариство «Кіровоградський завод будівельних матеріалів №1», у 2012 році - на Товариства з обмеженою відповідальністю.

Нині метою діяльності підприємства є здійснення підприємницької діяльності для задоволення потреб споживачів у високоякісних будівельних матеріалах, а також одержання прибутку в інтересах власників і працівників Товариства, максимізації їх доходу, забезпечення належних умов праці та відпочинку.

Іншими видами діяльності товариства є:

- добування піску, гравію, глини і каоліну;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та

санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

– інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

Діяльністю підприємства керують Голова правління (він же керівник підприємства) та члени правління: заступники Голови – технічний директор та головний бухгалтер. Організаційна структура управління товариства є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

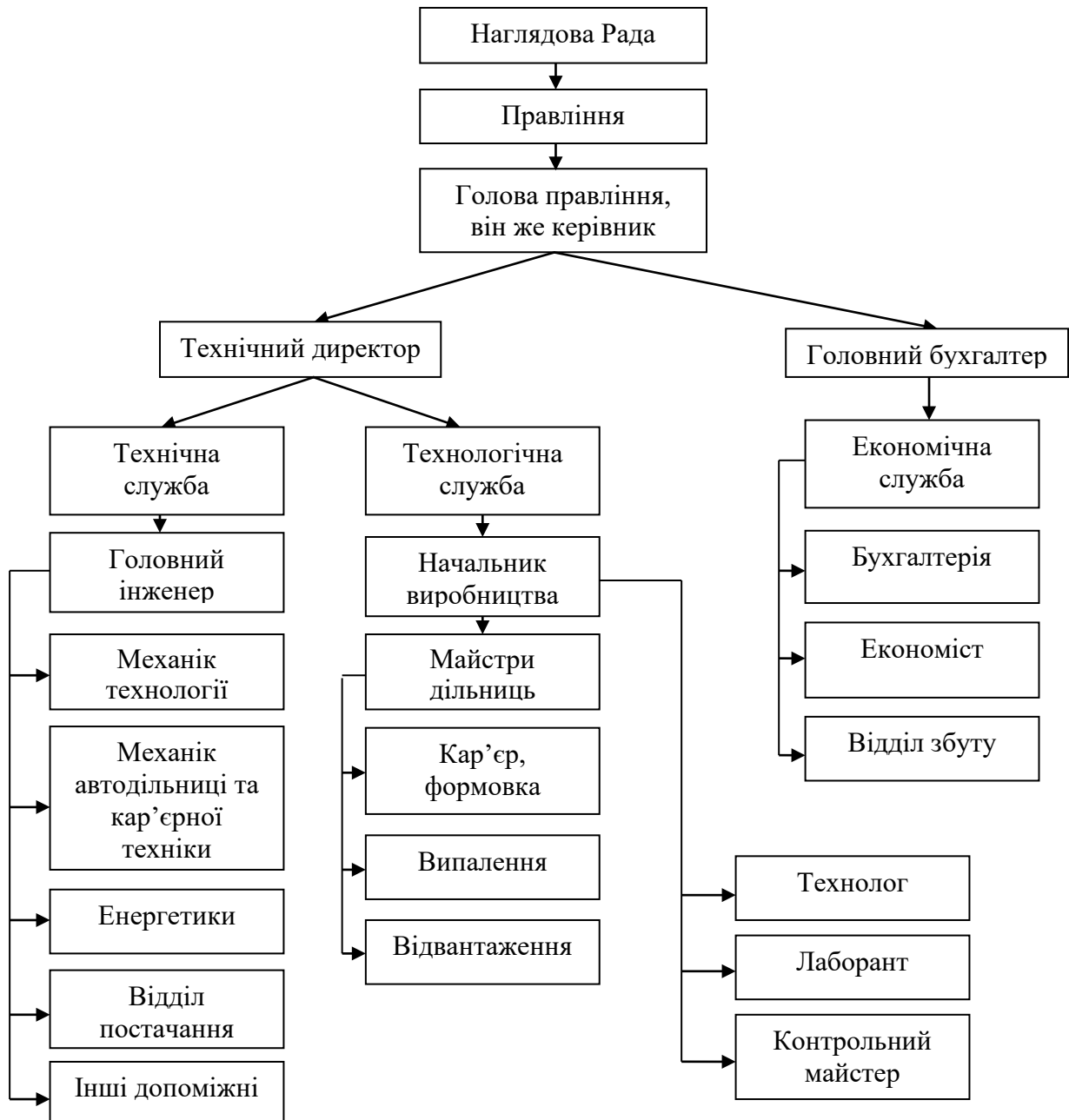


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «КЗБМ №1»

Для аналізу динаміки розвитку підприємства складемо таблицю основних показників за останні роки діяльності, використовуючи дані балансу та форми №2 за 2021-2023 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники роботи ТОВ «КЗБМ №1»

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення		2023 р.	Відхилення	
				тис. грн.	%		тис. грн.	%
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг) без ПДВ, тис. грн.	66008,3	69288,1	3279,8	4,97	66274,9	-3013,2	-4,35
2.	Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис. грн.	53509,1	53729,2	220,1	0,41	52228,8	-1500,4	-2,79
3.	Інші витрати, тис. грн., у тому числі:	11656,0	10735,3	-920,7	-7,90	12183,0	1447,7	13,49
	- адміністративні	3865,7	3782,0	-83,7	-2,17	5310,3	1528,3	40,41
	- витрати на збут	6634,0	6023,3	-610,7	-9,21	5394,0	-629,3	-10,5
	- інші операційні	1156,3	930,0	-226,3	-19,6	1478,7	548,7	59,00
4.	Прибуток, тис. грн.	843,2	4823,6	3980,4	472,1	1863,1	-2960,5	-61,4
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	227	217	-10,0	-4,41	224	7,0	3,23
6.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	14551,1	15535,1	984,0	6,76	16425,0	889,9	5,73
7.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	30394,0	33867,5	3473,6	11,43	36093,3	2225,8	6,57
8.	Фондовіддача	6,73	6,34	-0,4	-5,80	1,84	-4,5	-71,1
9.	Рентабельність продукції (послуг), %	1,29	7,48	6,2	478,3	2,89	-4,6	-61,3
10	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	290,79	319,30	28,5	9,81	295,87	-23,4	-7,34

Дані табл. 2.1 свідчать, що протягом 2021-2023 років на підприємстві відбулися значні зміни, а тому, показники не мають стійких тенденцій.

У період з 2021 по 2022 р. майже на 5% збільшився обсяг реалізованої продукції, при незначному зростанні її собівартості (на 0,4%) на фоні зниження інших витрат підприємства (на 7,9%). Тобто темпи збільшення обсягу реалізованої продукції перевищують темпи зростання собівартості, що є позитивною тенденцією. За рахунок цього прибуток збільшився більше, ніж у 5 разів.

Це відбулося на фоні скорочення чисельності персоналу на 10 осіб (на 4,4%) та показника фондівдачі на 5,8%. За попередніми оцінками, збільшення прибутковості реалізації продукції стало наслідком зростання продуктивності праці персоналу підприємства у даний період на 9,8%.

У наступному році спостерігаються зворотні тенденції стосовно майже усіх основних показників діяльності ТОВ. Скорочення обсягу реалізації продукції у 2023 р. проти 2022 р. на 4,4%, на фоні збільшення собівартості продукції та інших витрат, прибуток знизився у 2,5 рази (на 61,4%). Не зважаючи на зростання середньооблікової чисельності персоналу на 7 осіб та їхньої середньомісячної заробітної плати, продуктивність праці впала на 7,3%. Продовжилася тенденція до скорочення фондівдачі, хоч на підприємстві відбувається хоч і повільне, але все таки оновлення основних фондів.

ТОВ «КЗБМ №1» є одним з найбільших підприємств міста та області з виробництва цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини. Крім того, географія діяльності товариства не обмежується лише Кіровоградським регіоном. КЗБМ має також представництва у містах Київ, Дніпро, Одеса, Миколаїв. Проте погіршення основних показників його діяльності за останній рік на фоні нестабільної ситуації у зовнішньому середовищі, може негативно вплинути на рівень конкурентоспроможності ТОВ «КЗБМ №1».

Велика кількість виробників будівельних матеріалів створює на ринку жорстку конкуренцію для даного підприємства, що вимагає від нього стабільності, надійності та відповідальності у відносинах з партнерами по бізнесу та споживачами.

2.2 Аналіз конкурентних сил галузі виробництва цегли

Для розуміння загальних тенденцій, які відбуваються на ринку будівельних матеріалів (БМ) України, слід провести огляд ситуації на ньому до початку повномасштабного вторгнення рф. Він дозволить розкрити інформацію про базис даної сфери економіки, що в подальшому може бути використана в контексті відбудови нашої держави.

До повномасштабної агресії сектор виробництва БМ в Україні був досить розвинутим та прогресуючим і включав видобуток сировини, виробництво основних матеріалів і обладнання для будівництва. Загальні обсяги виробництва БМ протягом останніх років щорічно зростали і склали в 2021 році 16 млрд дол. США (в цінах виробників). Потужний ринок будівництва у Києві та інших великих містах України стимулював активізацію інвестицій в модернізацію й оновлення старих та створення нових виробничих потужностей. Основна частина (95%), того, що вироблялося, споживалося та й продовжує споживатися в Україні. На підприємствах сектору БМ працювало близько 130 тис. працівників (без врахування ФОП) [41, с. 6].

Стосовно будівельної галузі України, то до початку повномасштабного вторгнення рф, спостерігалися її стабільне зростання та відчутний потенціал. За даними Державної служби статистики України, загальний обсяг завершених будівельних робіт у 2021 р. становив близько 202 млрд грн, зрісши порівняно із попереднім роком на 10,4% [18, с. 264]. Особливо високий попит продемонструвало житлове будівництва, де спостерігалось значне фінансування проєктів за рахунок і державних, і приватних інвестицій. Зростання інвестиції у будівельну галузь пояснювалося поліпшенням інвестиційного клімату в Україні та активізації її зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, будівельна галузь країни у довоєнний період, не зважаючи на існування певних структурних та зовнішньоекономічних викликів, залучаючи інвестиції, динамічно розвивалася, розширювала виробничі потужності та показувало покращення якості виробленої продукції.

Демонструвало зростання також і виробництво БМ, зокрема, металопродукції, цементу, сухих будівельних сумішей та водно-дисперсійних матеріалів, завдяки збільшенню внутрішнього попиту та експортної діяльності. Як свідчать дані галузевих асоціацій, експорт значних обсягів БМ з України до країн ЄС позитивним чином впливало на збільшення загального обороту галузі.

Проте, не зважаючи на позитивні тенденції, галузі все ще доводилося стикатися з такими викликами, як значна залежність від імпортованих матеріалів,

спеціалізованого обладнання та технологій. В умовах глобальних економічних коливань це створювало для галузі додаткові ризики.

Жорстока широкомасштабна війна, неспровоковано розв'язана рф, нанесла колосальних збитків, погіршила життя нашого народу, а окупація частини території України, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, розрив експорту та ланцюгів постачання викликали негативні зміни у вітчизняній економіці. Лише за два роки війна принесла Україні прямих збитків на суму майже у 152 млрд дол. США. Найбільш постраждалими секторами є: житловий фонд, промисловість і торгівля, дорожня інфраструктура, об'єкти освіти й охорони здоров'я, енергетика та сільське господарство. Військових руйнувань зазнали як мінімум 213 300 будівель (138 млн кв. м) і 26 000 км доріг (табл. 2.2). Потреби України на відновлення та реконструкцію за минулорічними оцінками становили майже 486 млрд дол. США.

Таблиця 2.2 – Дані щодо зруйнованих за 2 роки повномасштабної війни об'єктів

Сектор економіки України	Кількість об'єктів	Зруйнована площа
Житлові будівлі	203 200	93 700 000 кв. м
Державні та приватні підприємства	440	38 024 145 кв. м
Об'єкти освіти	3809	3 105 741 кв. м
Об'єкти охорони здоров'я	1284	1 467 941 кв. м
Адміністративні будівлі	630	686 385 кв. м
Аеропорти	19	585 200 кв. м
Дорожня інфраструктура		
Автомобільні дороги та залізниця		25 750 км
Мости та мостові переходи	344	87 500 км
Об'єкти енергетики		
ТЕЦ/ТЕС	25	Не оприлюднено
Котельні та теплопункти	1119	239 140 кв.м

Джерело: [41, с. 37]

Будівництво – одна з галузей економіки України, що найбільше постраждали внаслідок повномасштабної агресії рф. Обсяги завершених будівельних робіт у 2022 р. знизилися порівняно з 2021 р. на 56% (до 113,8 млрд грн). Проте у 2023 році вони, навпаки, зросли на 23% [18, с. 265]. Основними факторами, що вплинули і продовжують впливати на ситуацію на ринку є: втрата контролю над територіями та важливими підприємствами; руйнування

промислових об'єктів; порушення логістичних ланцюгів; нестача сировини та БМ нестача робочої сили через мобілізаційні заходи тощо.

Найбільшого падіння масштабів будівництва (майже на 90%) зазнали прифронтові регіони. У центральній частині України обсяги будівництва зменшилися до 70%. Натомість через релокацію внутрішньо переміщених осіб і бізнесу, а також розвиток курортної нерухомості у Карпатах (на 15%) зросло будівництво у західних регіонах країни [41, с. 36].

У тому ж напрямку переважно переорієнтувався і ринок первинної нерухомості. В інших регіонах девелопери здебільшого зосереджені на закінченні тих проєктів, які було розпочато до 2022 р. Нині більшість інвесторів займають вичікувальну позицію і не наважуються розпочинати нові проєкти будівництва.

Виклики і загрози воєнного часу обумовили появу нових сегментів будівельного ринку: конструкцій для захисту об'єктів критичної інфраструктури, а також модульних залізобетонних укриттів, призначених для захисту населення під час повітряних тривог та артилерійських обстрілів.

Негативною тенденцією стало також зростання собівартості будівництва на фоні зниження платоспроможного попиту. У 2022-2023 роках вона збільшилася на 53%, що вплинуло на відповідне зростання цін і на ринку нерухомості. Вартість будівельних робіт зростатиме і надалі, що пов'язано з об'єктивними процесами, зокрема з інфляцією та збільшенням попиту.

У 2022 р. істотне скорочення масштабів діяльності відбувалося і у переважної більшості виробників БМ. Багато з них знаходилися на сході країни, тому переважна їх частина призупинила свою роботу або їх взагалі було зруйновано. За два роки повномасштабних військових дій Україна втратила близько 15% виробничих потужностей БМ. Їхній дефіцит не виник лише через одночасного зменшення обсягів будівництва.

Найбільше постраждало виробництво сухих будівельних сумішей, металопрокату та теплоізоляційних матеріалів. У майбутньому прогнозується також дефіцит БМ, які раніше імпортувалися переважно з РФ та Білорусі: будівельна хімія, скло, оздоблювальні матеріали тощо (рис. 2.2).

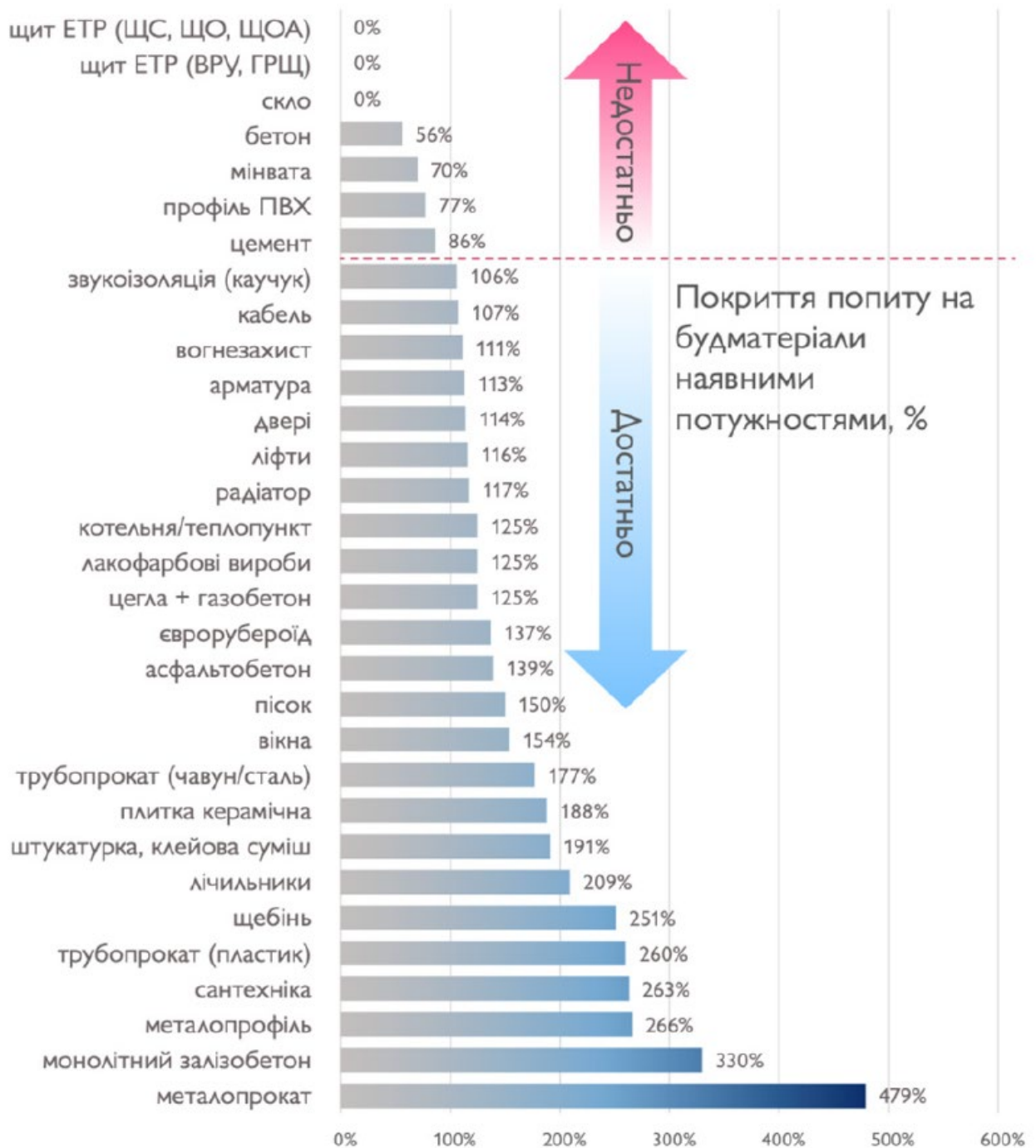


Рис. 2.2 – Оцінка потужностей з виробництва основних будматеріалів для покриття попиту на етапі відбудови
(Джерело: [41, с. 67])

Прогнозний рівень зростання цін на БМ представлено на рис. 2.3. Дефіцит на внутрішньому ринку сухих сумішей, металоконструкцій, покрівельних та ізоляційних матеріалів може викликати істотне зростання цін на ці БМ. Також значно зростуть ціни на скло через високий попит на нього та відсутність

власного його виробництва. Щодо інших БМ, зростання цін на них не перевищує 30%, що корелює з існуючим рівнем інфляції.

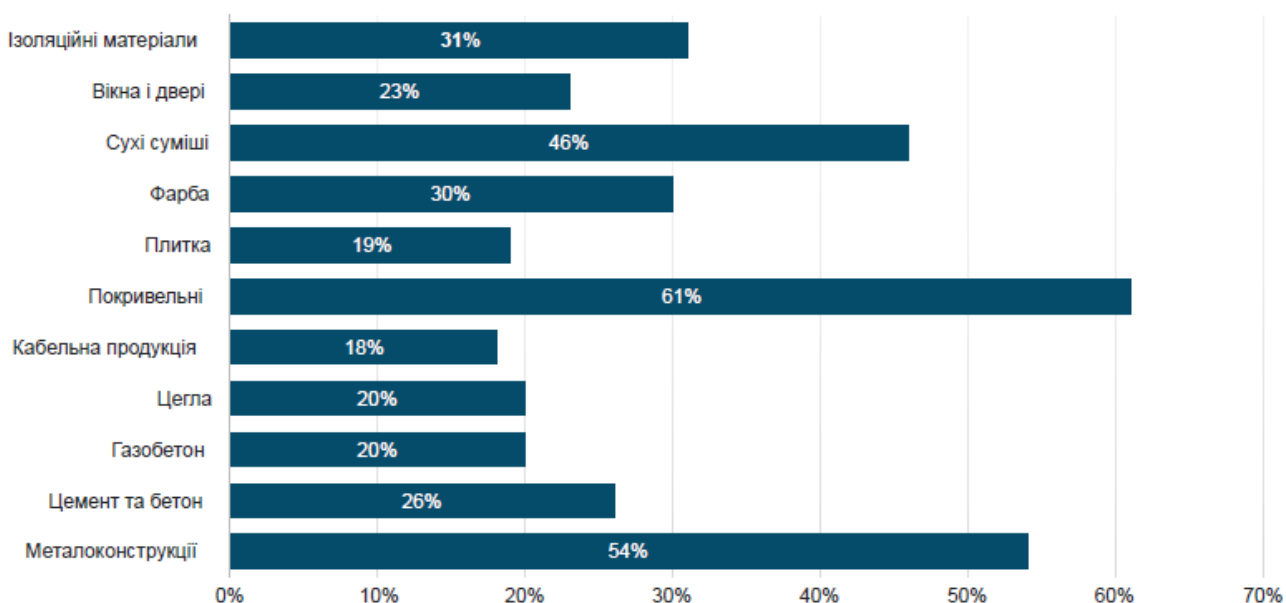


Рис. 2.3 – Зростання цін на будівельні матеріали (в середньому по групі), %
Джерело: [41, с. 29].

Постачальники БМ (скла, бітуму, металопрокату, цементу, сендвіч-панелей тощо), які раніше завозили їх з РФ та Білорусі, вже з початку повномасштабної агресії переорієнтувалися на поставки цієї продукції з Туреччини та країн ЄС.

Для переорієнтування на імпортування БМ з інших країн розроблюються нові логістичні ланцюги, при цьому через збільшення цін на паливо вартість перевезень також росте. Крім того, через закриття українських портів імпорт великотоннажних БМ морем став неможливим. Наразі їх ввезення до України відбувається в основному через Румунію, що також впливає на збільшення їхньої вартості. Також наприкінці 2023 р. ускладнення з ввезенням сировини та БМ виникли через блокування на кордоні з Україною пунктів пропуску польськими та словацькими перевізниками, що спричинило подовження термінів поставки імпортованих БМ, збільшення вдвічі вартості логістики і удорожчання матеріалів на 5-10%.

Наразі зростання собівартості будівництва частково стримується за рахунок нижчого за довоєнний об'єму ринку, але у разі його повернення до довоєнних масштабів, прогнозується злет вартості будівництва до критичного рівня. Це

обумовлено: дефіцитом БМ; удорожчанням логістики; зростанням собівартості будівництва; дефіцитом компетентних кадрів.

Поточну ситуацію на ринку БМ обумовлено: переміщенням населення до центральних та західних регіонів України, створенням нового попиту на житло, реалізацією проєктів реконструкції та відновлення інфраструктури, зокрема капітальних ремонтів та нового будівництва на звільнених та постраждалих через бойові дії територіях. З одного боку це впливає на прогнозне збільшення попиту на БМ, з іншого – велика частка проєктів виконується за кошти донорської допомоги, що, зрештою, сприяє швидкому виконанню робіт, але таке фінансування є менш передбачуваним.

Наступною проблемою, загальною і для будівельників, і для виробників БМ, є нестача кадрів. Мобілізаційні заходи призвели до відчутного дефіциту робочої сили на підприємствах. Кількість працівників зменшилася більше ніж на 25%. Для зменшення втрат працівників через мобілізацію, роботодавці намагаються утримати персонал за рахунок:

- 1) значного підвищення заробітних плат. Подекуди, вони навіть перевищують довоєнний рівень;
- 2) наймання жінок на посади, які раніше традиційно займали чоловіки;
- 3) залучення чоловіків у якості ФОП;
- 4) бронювати кваліфікованих працівників-чоловіків призовного віку (закон дозволяє, критично важливим для економіки компаніям, резервувати від призову до 50% працівників).

Є небезпека, що через дефіцит робочої підприємства змушені будуть скорочувати виробництво. За оцінками експертів, дана ситуація лише погіршуватиметься, оскільки нашій державі важко буде заповнити прогалину, яка є наслідком міграційних процесів, мобілізації до ЗСУ або загибелі.

Виробники цементу і цегли скаржаться на значне зростання вартості електроенергії і природного газу, через що їх продукція суттєво дорожчає, і потребує переорієнтації виробництва на альтернативні джерела енергії.

Взагалі електрозабезпечення є ще однією проблемою, особливо для виробників східних, центральних і південних областей. Через відключення електроенергії повноцінна робота підприємств є неможливою, навіть за нинішньої низької (на рівні 20-35%) завантаженості потужностей. Деякі підприємства, яким призупиняти виробництво не дозволяють особливості технології, змушені простоювати під час відключень.

Проблемою також є відсутність доступу до недорогого фінансування та кредитування інвестицій та обігових коштів. Через низьку платоспроможність будівельників, у виробників БМ зростає дебіторська заборгованість, а також потреба в поповненні власних обігових коштів. Тому, для підтримки виробництва вони вимушені брати в банках високовартісні кредити. Тож дефіцит власних грошових коштів та відсутність доступу до дешевого кредитування є причиною призупинки реалізації підприємствами частини своїх інвестиційних проєктів.

Не зважаючи на важку для України ситуацію та на фронті та в економіці, триває досить інтенсивна робота щодо розробки проєктів відновлення і відбудови держави, для яких вже в найближчі роки знадобляться БМ. Наразі можна з впевненістю говорити про існування щонайменше 3862 таких відновлювальних проєктів з орієнтовним бюджетом у 197,5 млрд грн, які знаходяться на різних стадіях: від виникнення ідеї до поточного будівництва (рис. 2.4). Найбільша кількість проєктів відновлення належить до секторів «Освіта» (1653 проєкти загальною площею близько 7,88 млн кв. м), «Промисловість, торгівля та послуги», включно із житлом (759 проєктів площею в 3,99 млн кв. м), та «Охорона здоров'я» (460 проєктів площею 2,51 млн кв. м) [41, с. 43].

Наразі російська агресія ще не подолана, тому показники руйнувань продовжують зростати. Кількість проєктів відновлення також збільшується. Отже необхідність підтримки розвитку внутрішнього потенціалу нашої країни щодо виготовлення БМ стає все більш актуальною.

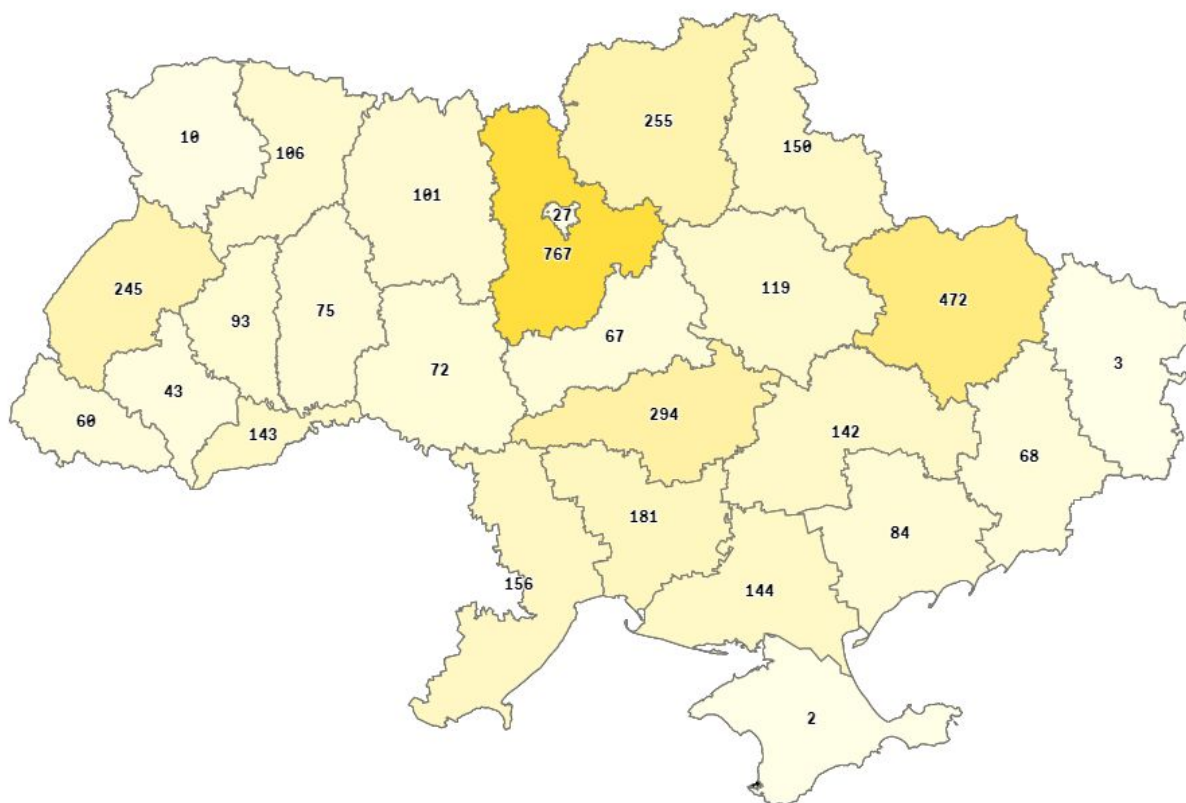


Рис. 2.4 – Карта кількості проєктів відновлень
Джерело: [41, с. 42]

Аналіз безпосереднього оточення ТОВ «КЗБМ №1»

Конкуренти. Для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства та його продукції слід аналізувати ринкове середовище, визначати силу впливу конкурентів на функціонування підприємства, виявляючи їх ринкову частку і конкурентні переваги.

Людство використовує цеглу вже тисячу років. За цей тривалий час технологія її виготовлення майже не змінилася. Проте, завдяки автоматизації виробництва, цегла стала якіснішою і має більш точну геометрію.

Останнім часом в Україні великої популярності набуло виробництво облицювальної цегли, активно нарощується її експорт. Проте, з огляду на спеціалізацію аналізованого підприємства, зосередимося на аналізі конкуренції на ринку рядової глиняної та силікатної цегли. Найбільші заводи з їх виробництва розташовані в Дніпрі, Сумах, Хмельницькому, Ромнах, Білій Церкві, Обухові та Розділу (глиняна цегла); у Дніпрі, Херсоні та в Кривому Розі (силікатна цегла) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Лідери з виробництва цегли в Україні

Назва підприємства	Продукція	Результати діяльності
ТОВ «ДЗБМ» (Дніпровський завод будівельних матеріалів)	Цегла (рядова, лицьова, кольоро- ва облицювальна, силіконова), газобетон та ін.	Після проведення реконструкції і встановлення німецького обладнання є одним з найбільших підприємств з випуску цегли, яка відрізняється поліпшеною геометричністю та високою міцністю
ТОВ «Керамейя» (м. Суми)	Клінкерна цегла, клінкерна бруків- ка, керамічні по- ризовані блоки	Завдяки динамічному розвитку, став одним з лідерів ринку. Підприємство не лише потіснило з вітчизняного ринку імпорту продукцію, а й активно експортує свою (в обсязі реалізації експорт складає 40%). Освоєно випуск нової цегли під імітацію «soft-mud». Зменшено споживання природного газу за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій (твердопаливних котлів)
ТМ «Євротон» («Роздільський керамічний завод», Львівська обл.)	Рядова, клінкерна та лицьова цегла	Вперше в Україні, використовуючи новітню технологію та сучасне обладнання німецьких компаній «Rieter» і «Lingl», став випускати оптимальну за співвідношенням ціна/якість продукцію, яка за експлуатаційними властивостями і зовнішнім виглядом не має вітчизняних аналогів. Високий рівень автоматизації, контролю й управління техпроцесом на всіх стадіях виробництва; використання високоякісної та екологічно чистої сировини. Показники міцності цегли є важливими для висотного будівництва
ТМ «Кератерм» (м. Хмельницький)	Рядова цегла, керамічні блоки.	Має 4 заводи повного циклу виробництва енергоефективних стінових матеріалів європейської якості потужністю 130 млн шт на рік. Власний видобуток високоякісної та екологічно чистої сировини ведеться на 4-х власних глиняних кар'єрах
ПрАТ «Слобожанська будівельна кераміка» (СБК)	Керамічна та облицювальна цегла	За підтримки ЄБРР була проведена масштабна модернізація підприємства, в результаті якої воно було оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням виробництва Німеччини, Італії і Франції. Продукція сертифікована авторитетнішими світовими організаціями. Впроваджено систему управління якістю ISO9001:2000.
Білоцерківський завод	Рядова, керамічна, клінкерна та лицьова цегла	Має сучасне обладнання, високопрофесійні кадри, випробувальні лабораторії. Систематично працює над вдосконаленням технології виробництва на основі залучення провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців. Є переможцем конкурсу «100 кращих товарів України».

Джерело: складено автором на основі аналізу даних з Інтернет-ресурсів і веб-сайтів компаній

Крім вищезазначених великих виробників – лідерів ринку рядової цегли, в Україні функціонують більш дрібні заводи. Майже в кожному регіоні їх налічується по декілька десятків. Як зазначалося вище, усі наявні потужності з виробництва цегли і газобетону здатні забезпечити приблизно 125% потреби у даних стінових матеріалах при відбудові країни (див. рис. 2.2).

Можна стверджувати, що конкуренція у сфері виробництва цегли носить переважно помірний характер, оскільки:

- ніхто з конкурентів не проводить демпінгову політику навіть на місцевих ринках. Цінові інтервали, при цьому, є досить широкими, а рівні цін на цеглу протягом тривалого періоду зростають повільно. Так станом на 1.10.2024 середня ціна 1000 шт. рядової цегли становить: 7900 грн. (ТОВ «КЗБМ №1»), 9000 грн. (ТОВ «Керамейя»), 10500 грн. (ПрАТ «СБК»);

- виробники контролюють певні сегменти ринку і не намагаються збільшити власну частку за рахунок частки конкурентів, оскільки ці сегменти переважно формуються за ознакою чутливості споживачів до рівня цін на цеглу при відповідному рівні її якості;

- бар'єри входження на ринок є невисокими, проте це не впливає на збільшення числа фірм в галузі.

Проте, компанії все ж вживають активних заходів для укріплення своїх конкурентних позицій за рахунок:

- дотримання стратегії вертикальної інтеграції «вперед» і «назад», що дозволяє знижувати витрати, відповідно, на виробництво та (або) збут продукції. Так, декілька заводів мають власну сировинну базу. Серед них такі компанії, як ТМ «Кератерм», Бережанський цегельний завод «Керамік», ТОВ «КЗБМ №1», що ведуть свій власний видобуток сировини. Компанії «Аерок», «СБК-Ромни», «Літос» інтегровані «вперед», реалізуючи вироблену продукцію через власну збутову мережу.

- розробки та впровадження вигідних інвестиційних програм, про що, зокрема, свідчать дані табл. 2.3.

Слід зазначити, що українські виробники, не зважаючи на достатньо

високий рівень якості та конкурентоспроможності своєї продукції на світовому ринку, часто стикаються з перепонами і високою конкуренцією в багатьох секторах ринку. Не сприяють покращенню ситуації адміністративні та бюрократичні перешкоди українських чиновників. Крім того, деякі країни захищають своїх виробників за рахунок підвищення митних ставок, що змушує вітчизняних виробників збільшувати ціни, втрачаючи, через це, свої конкурентні позиції порівняно із зарубіжними компаніями.

Тому експортною діяльністю займаються переважно великі виробники, що ефективно використовують стратегію економії на масштабах виробництва та/або мають у статутному фонді частку іноземного капіталу.

Розроблюючи конкурентні стратегії, вітчизняні підприємства мають враховувати, що стіновий клінкер за своїми якісними, технічними й естетичними показниками значно перевищує рядову цеглу. Саме тому великі виробники істотно скорочують її виробництво, переходячи на випуск більш сучасного стінового матеріалу

Можливість появи нових конкурентів. У процесі входження у галузь виробництва БМ нових фірм, вони, скоріш за все, стикнуться з помірними труднощами, пов'язаними з інвестиціями (у будівництво заводу мінімального розміру необхідно вкласти 1,5-2 млн грн). Істотний вплив на конкуренцію в галузі може виникнути у тому випадку, якщо підприємство-новачок виготовлятиме товари-замінники цегли. Але воно повинне бути готовим витратити кошти на рекламу і просування свого товару, щоб створити власне коло покупців.

Враховуючи попит та зростання цін на цеглу, інвестиції в цегельне виробництво вважаються дуже перспективними. Проте, на думку фахівців НДІБМВ та практиків, вкладати кошти у реконструкцію старих підприємств набагато вигідніше, ніж будувати нові. Оскільки при відновленні старого цегельного підприємства можна запобігти цілій низці бюрократичних процедур: отримати дозвіл на земельну ділянку, на інженерні комунікації тощо. Найдешевші варіанти модернізації заводів з виробництва цегли зазвичай не перевищують 18-25 млн грн. При цьому обсяг реанімаційних капіталовкладень залежить не лише

від стану основних фондів, а й від виробничого потенціалу модернізованого підприємства. При започаткуванні або модернізації виробництва слід чітко уявляти його оптимальну модель і визначити розрахункову потужність цегельного заводу, оскільки від цього залежить собівартість продукції, що буде випускатися.

Також спеціалісти вважають, що ставка на створення дрібного цегельного заводу не є виправданою, адже, незалежно від потужності підприємства, воно має витратити суттєві кошти на під'єднання до ліній електропередач, мереж водо- та газопостачання тощо. За експертними підрахунками оптимальним для підприємства є масштаб виробництва 30 млн штук цегли на рік.

Слід також зазначити, що виробники цегли стикаються з перешкодами не лише на етапі входження на ринок, а й упродовж усієї своєї діяльності, особливо, якщо вони прагнуть виходити на зовнішні ринки. Подальшими перепонами у цьому випадку можуть стати: відсутність аналітичної інформації щодо попиту зовнішніх ринків на експортну продукцію; необхідність отримання міжнародного сертифікату якості; проблеми з пошуком партнерів; високі витрати на проходження експортних процедур.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що на осяжне майбутнє загроза входження на ринок виробництва цегли потенційних конкурентів є доволі слабкою. Натомість існуючі конкуренти можуть укріплювати свою конкурентну позицію за рахунок нарощування та модернізації виробничих потужностей з метою досягнення переваг у якісних та/або цінових характеристиках своєї продукції.

Вплив товарів-субститутів. Крім цегли, на ринку БМ сьогодні представлені її замітники (субститути) – керамічні блоки, газобетон, пінобетон, шлакоблоки, ракушняк. З кожним роком з'являються нові, удосконалені БМ.

Названі товари-субститути конкурують із цеглою не лише за рівнем ціни, а й за якісними показниками (маса, межа міцності на стискання, теплопровідність, водопоглинання, морозостійкість, вогнестійкість тощо). Орієнтуючись на ці

показники, споживач можете обирати матеріал для конкретного будівництва (табл. Б.1 дод. Б).

Порівнюючи параметри цегли та інших БМ, слід зазначити наступне:

- щільність цегли, а отже і маса стіни із неї у декілька разів перевищує масу стіни із керамо-, піно- чи газоблоку, тому будівля із цегли потребує складнішого і дорожчого фундаменту;

- міцності на стиск визначає навантаження, яке може витримати БМ. Цей показник кращий у цегли і керамічного блоку (протерму). Стіни з газо- та пінобетону можуть не витримати навантаження перекриттів та конструкцій і дати тріщини. А от для кладки не несучих і самонесучих перегородок можна з успіхом використовувати і цеглу, і піно- й газобетон. Останнім часом для кладки зовнішніх стін все частіше застосовують керамічні блоки. На відміну від цегли, цей БМ, при тій же міцності на стиск, не потребує додаткового утеплення;

- показники водопоглинання краще у цегли: усі інші БМ вбирають вологу в швидше, тому стіни з газо- і пінобетону потребують додаткового захисту;

- теплопровідність є однією з найважливіших характеристик СБМ і показує, яку кількість тепла пропускає 1 м^2 стіни товщиною 1 м. Будинки повинні захищати не лише від холоду, а й від спеки. Чим більша теплопровідність, тим більше тепла пропускає матеріал, тим товщою має бути стіна з нього. Цей показник – найбільший у цегли. Наприклад, порівняно із теплопровідністю газобетону, теплопровідність цегли майже в 4 рази більше. Тому, відповідно до ДБН, товщина стіни з цегли повинна бути не менше 1 м, а газобетону – 0,5 м. Однак, на практиці при зведені стін із цегли (товщина яких зазвичай дорівнює приблизно 25 см), застосовують зовнішню і внутрішню теплоізоляцію, використовуючи при цьому більше матеріалів, ніж при кладці стін із газобетону;

- вогнестійкість характеризує здатність БМ чинити опір впливу високої температури під час пожежі, а також час, протягом якого конструкція спроможна вистояти до виникнення наскрізних тріщин і обвалів. Керамічна цегла і газобетон належать до 1-го класу вогнестійкості. Проте мінімальна межа вогнестійкості стіни із цегли – 2,5 год., а конструкцій із газоблоків Ytong, наприклад, становить

для несучих стін – 360 хв., для перегородок – 240 хвилин, тобто 3-4 год. Найсуворішим вимогам пожежної безпеки відповідає автоклавний газобетон (АНБ), ступінь захисту якого від вогню – найвищий. АНБ класифікують як негорючий і термостійкий БМ через його чисто мінеральний склад. Він проявляє стійкість до вогню до 1200°C. АНБ товщиною всього лише 150 мм може протистояти вогню протягом 6 год. і не руйнуватися протягом 120 год. Керамоблоки теж належать до розряду негорючих матеріалів, однак їхня вогнестійкість поступається газоблокам. І лише вогнестійкість теплої кераміки від кращих виробників – 3-4 год. Причина полягає не лише у характеристиках пористої кераміки, а й у наявності у ній наскрізних пустот і щілин;

– морозостійкість – це здатність БМ зберігати міцність при багаторазовій зміні заморожування і відтавання. Даний показник вищий у цегли і газоблоку. За морозостійкістю вони міцніші, ніж керамічний і піноблок.

Дані табл. Б.1 (дод. Б) свідчать про привабливість газо- і пінобетону порівняно із цеглою і керамічними блоками за вартісними характеристиками. Так у середньому вартість 1м³ кладки стіни з цегли складе 776 грн., а газобетону - 578 грн. Однак, слід зазначити, що ціна БМ і вартість будівельних робіт може варіюватися не лише у межах країни, а й у межах району (та навіть населеного пункту). Крім того, кошторис залежить від витрат на транспортування БМ до місця будівництва. У середньому вартість матеріалів і будівельних робіт (зведення «коробки») із цегли на 15-30% вище, ніж з газобетону.

За часом стіни із газобетону кладуться на 20% швидше, ніж із цегли. Це пов'язано з масою (цегла важить у 4 рази більше) і розміром (цегла у 13 разів менша за газоблок). «Коробку» будинку з газобетону можна звести за 1-3 місяці, з газобетону – за 4-6 місяців.

Підсумовуючи вищевикладене, не можна стверджувати однозначно, який матеріал краще: керамо-, піно-, газоблок чи цегла. Співвідношення «краще-гірше», «дешевше-дорожче» при їх порівнянні є достатньо відносними. В одному випадку – можливе застосування лише кераміки, в іншому – тільки піно- або газобетону, у третьому – доцільною є комбінація БМ.

Але, у будь якого разі, наведений аналіз доводить істотний вплив матеріалів-замінників цегли на рівень конкуренції у галузі виробництва СБМ.

На фоні різкого падіння обсягів панельного будівництва і використання фасадної плитки істотно зростає застосування облицювальної цегли у будівельному процесі, що впливає на зниження вимог до якості самих СБМ у бік її погіршення, що можна приховати облицювальним оздобленням.

В Україні одним з лідерів по випуску облицювальної цегли є ПрАТ «СБК», ТОВ «ДЗБМ», ТМ «Євротон», які випускають її поряд з рядовою цеглою, маючи, при цьому, синергійний ефект від продажу своєї продукції. Компанія «LAND BRICK» здійснює продаж по всій Україні через власну дилерську мережу високоякісної гіперпресованої облицювальної цегли, виробленої із застосуванням інноваційних технологій.

Незважаючи на активну і масову експансію на будівельний ринок новітніх технологій, пов'язаних з виробництвом сучасних СБМ, класична керамічна цегла не збирається здавати свої позиції. Важливим аргументом є те, що для її виробництва Україна має колосальну сировинну база, і запаси червоної глини вважаються практично невичерпними.

Постачальники. Постачальники здійснюють істотний вплив на собівартість і якість продукції підприємства, а отже і на її конкурентоспроможність. Тому, обираючи постачальників, необхідно звернути увагу на рівень цін та якості його продукції; прийнятність умови договорів постачання, а також їх дотримання постачальником; його репутацію тощо.

На конкурентоспроможність продукції більшості виробників цегли здійснюють істотний вплив постачальники сировини, оскільки її питома вага у собівартості цегли складає 15-20%. Якщо підприємство не має альтернативи у питанні вибору постачальника, воно змушене погодитися на ті умови, які є більш прийнятними для самого постачальника.

ТОВ «КЗМБ №1» має власний кар'єр і свою високоякісну сировину, тому не залежить від її постачання іншими підприємствами.

Керівництво ТОВ «КЗМБ №1» піклується про оновлення своєї виробничої бази, намагаючись закуповувати сучасне і надійне обладнання для потреб виробництва та служб забезпечення.

На ринку України широко представлене вітчизняне та імпордне обладнання для заводів з виробництва стінових керамічних матеріалів. ТОВ «КЗБМ №1» співпрацює з ТОВ «Червоний Жовтень» (м. Харків), а також із ТОВ «Техномашсервіс» (ТМС) (м. Ромни Сумської обл.), що виготовляє оснастку пресів та автомати-різчики, здійснює ремонт старого обладнання тощо.

Ринок виробництва БМ України є привабливим і для європейських виробників технологічного обладнання. Так широким попитом користується обладнання французької фірми «Серік», з використанням якого побудовано ряд заводів по випуску лицьової цегли в Україні. Це пов'язано з високою якістю цегли, отриманої при використанні технологічних ліній цієї компанії. Фірма «Серік» уклала контракт з ТОВ «ТМС» (м. Павлоград Дніпропетровської обл.) на виготовлення нестандартного обладнання, призначеного для заводів з виробництва керамічних СБМ: металоконструкцій кейзенгових печей, повітроводів, газоходів, вагонеток для сушки та випалу цегли та іншого. Свої технологічні лінії для виробництва керамічної СБМ пропонує португальська компанія «Metalcertima». У теплових агрегатах даної фірми може використовуватися у якості палива, як газ, так тверде та рідке паливо (вугілля, відходи деревообробної промисловості, нафтовий кокс, мазут).

Раніше виробники СБМ України активно співпрацювали з Білоруською компанією НПО «Строммашина» (м. Могильов), продукція якої характеризувалася високою якістю та доступною ціною. Комплект обладнання для виготовлення 30 млн. шт. ум. цегли коштував приблизно 3,5-4,0 млн. дол. США. С початку повномасштабної агресії РФ ділові зв'язки з НПО «Строммашина» було розірвано.

Основними постачальниками товариства «КЗБМ №1» є: Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільчі мережі України»; ПАТ «Кіровоградобленерго»; ПП «Кіровоградське ВКГ»; ТОВ «Червоний Жовтень»; ТОВ «ТД Озон-О»; ПП «Личак СВ»; ТОВ «Механічно-ливарний завод»; ТОВ «ДЕМІКС»; ПАТ «Завод Пуансон»; ПрАТ «Рур Груп СА».

З усіма постачальниками у ТОВ «КЗБМ №1» склалися тривалі та надійні зв'язки на взаємовигідних умовах.

Покупці. Предметом діяльності ТОВ «КЗМБ №1» є виробництво продукції промислово-виробничого призначення (ПВП), що, на відміну від товарів широкого вжитку, використовується у господарській діяльності інших підприємств та організацій. Основна номенклатура продукції ТОВ «КЗМБ №1» наведена у дод. В. На споживачів товарів ПВП впливають такі зовнішні чинники, як темпи науково-технічного прогресу, політичні події і діяльність конкурентів. Продавцю товарів ПВП також необхідно спостерігати за всіма цими факторами, визначати характер їх впливу на покупця і прагнути перетворювати проблеми, що виникають, на нові можливості для ведення бізнесу.

Не зважаючи на значний конкурентний тиск на ринку СБМ як з боку вітчизняних, так і з боку зарубіжних виробників, ТОВ «КЗМБ №1» до цих пір не мало проблем зі збутом виготовленої продукції завдяки низці наявних у нього конкурентних переваг, зокрема:

- великому досвіду роботи у даній галузі;
- позитивному іміджу, що склався серед споживачів і партнерів;
- використанню унікальної технології виробництва, яка забезпечує отримання морозостійкої, надійної, міцної з високою теплопровідністю керамічну цеглу, що за своїми споживчими характеристиками помітно перевищує цілий ряд конкурентних аналогів і відповідає усім вимогам сучасних стандартів;
- використанню у виробленій продукції тільки якісних матеріалів і сировини власного видобутку;
- суворому контролю якості виробленої продукції на усіх етапах її виготовлення, що виключає постачання бракованих виробів;
- наявності висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- можливості пропонувати високоякісну продукцію за оптимальною ціною;
- надання знижок з ціни на продукцію будівельним організаціям;
- налагодженню оптимальної транспортної логістики, орієнтованої для своєчасної та вигідної доставки цегли безпосередньо на об'єкт по всій Україні.

Цегла, яку виготовляє товариство має мікропористу структуру, що забезпечує високий теплозахист. За його виробництва у глину додають особливі органічні та мінеральні компоненти, які вигорають при опалюванні, утворюючи

найдрібніші замкнені пори. У результаті, продукція зберігає усі переваги звичайної кераміки й, при цьому, є істотно «теплішою». Унікальний метод опалення дозволяє випускати цеглу з неоднорідно фарбованою «живою» поверхнею, що дозволяє будівлям, зведеним із даної цегли, органічно вписуватися в історичні квартали міст, не псує їх занадто «модерновим» виглядом.

Керамічна цегла є сертифікованою (сертифікат №UA1.047.0137638-11) і повністю відповідає усім вимогам УкрСЕПРО.

Червона керамічна цегла КЗМБ №1 важить всього 2,9-3,0 кг (звичайна вага становить більше, ніж 3,5 кг). Ці показники досягаються без втрат міцності. Легкість червоної керамічної цегли надає споживачу певні вигоди:

- істотне зменшення навантаження на фундамент будівлі, яка зводиться і, як наслідок, підвищення її надійності та довговічності;
- значна економія на транспортуванні;
- полегшення праці будівельників за рахунок зменшення фізичного навантаження при будь-яких роботах, пов'язаних з транспортуванням, перенесенням та кладкою цегли.

Завдяки переліченим перевагам продукції ТОВ «КЗМБ №1», коло його споживачів – досить широке: це близько 5000 приватних будівельних компаній. Його продукція представлена в усіх філіях будівельних гіпермаркетів «Епіцентр-К», «Нова Лінія», «Практикер», «ОЛДІ». Продукцію ТОВ «КЗМБ №1» використовують при будівництві промислових та житлових споруд такі великі компанії, як: ХК «Київміскбуд», СКФ «Граніт», ПрАТ «Криворіжіндбуд», ПАТ «Основа-Солсіф», ТОВ «Будкомплекс», ПАТ «Ятрань», ТОВ «КБК» та багато інших.

Основними споживачами продукції ТОВ «КЗМБ №1» є також: ПрАТ «Нова лінія»; ТОВ «Київбудпостач»; ПрАТ «Криворіжіндустрбуд»; ТОВ «ОЛДІ» м. Житомир; ТОВ «Укрбудінвестгруп»; ТОВ «Практикер Україна»; фізичні особи; інші покупці.

Проте, для збереження міцної позиції на ринку СБМ, керівництво ТОВ «КЗМБ №1» має систематично проводити стратегічний аналіз діяльності,

оцінювати та укріплювати конкурентоспроможність своєї продукції в динамічному конкурентному середовищі.

2.3 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «КЗБМ №1»

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволяє виявити його потенціал та визначити можливості розвитку. Внутрішній стан господарюючого суб'єкта при наявних ресурсах і певному рівні ефективності організації та управління, дозволяє йому вести поточну діяльність та формувати бачення свого перспективного розвитку. Тому, для проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства, необхідно оцінити стан його кадрового, виробничого, маркетингового, організаційного та фінансового потенціалу.

2.3.1 Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Від рівня забезпеченості підприємства кваліфікованим персоналом та його раціонального використання значною мірою залежить організаційно-технічний рівень діяльності, ефективність використання предметів праці, техніки і технології. Від дієвості застосування трудових ресурсів у виробничому процесі залежать також обсяги продажів, якість та конкурентоспроможність продукції.

У ТОВ «КЗБМ №1» працюють кваліфікований та умілий персонал, який володіє багаторічним досвідом результативної та добросовісної роботи. Ці унікальні виробничі кадри вирости на підприємстві і, тому, досконало знають технологію цегельного виробництва, обладнання і сировину, здатні удосконалювати своє вміння відповідно до розвитку технологій. На зміну нинішнім майстрам своєї справи іде молоде, перспективне покоління фахівців, багато з яких продовжують свої династії, що нараховують вже не одне покоління.

Проаналізуємо зміну чисельності персоналу за окремими категоріями за період 2021-2023 роки, використовуючи дані статистичної звітності (табл. 2.4).

Аналізуючи дані таблиці, можна стверджувати, що певних тенденцій у динаміці чисельності персоналу за даний період не спостерігається. Вона має невеликі коливання як у бік зростання, так і у бік зниження. Так загальна чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 10 осіб (4,6%), а в 2023 році – збільшилася проти попереднього року на 7 осіб (3,2%).

Таблиця 2.4 – Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

№ з/п	Показники	2021	2022	Відхилення		2023	Відхилення	
				за абс. знач.	%		за абс. знач.	%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	227	217	-10	-4,6	224	7	3,2
2.	Працівників основної діяльності, осіб:	211	203	-8	-3,8	211	8	3,9
	- робітників	153	151	-2	-1,3	156	5	3,3
	- інших працівників, у тому числі:	58	52	-6	-10,3	55	3	5,8
	- керівників	33	28	-5	-15,2	30	2	7,1
	- спеціалістів і службовців	25	24	-1	-4,0	25	1	4,2
3.	Невиробничого персоналу, осіб	16	14	-2	-12,5	13	-1	-7,1
4.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	66008,3	69288,1	3279,8	4,97	66274,9	-3013,2	-4,35
5.	Виробіток продукції на одного працівника, тис. грн./особу	290,79	319,30	28,5	9,81	295,87	-23,4	-7,34
6.	Прийнято працівників, осіб	35	77	42	120,0	71	-6	-7,8
7.	Вибуло працівників, осіб	93	71	-22	-23,7	95	24	33,8
8.	З них: - з причин скорочення штатів	-	-	-	-	-	-	-
9.	- за власним бажанням, звільнення за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	93	71	-22	-23,7	95	24	33,8
10.	Коефіцієнт обороту з прийому, %	15,4	35,5	20,1	-	31,7	-3,8	-
11.	Коефіцієнт обороту з вибуття, %	41,0	32,7	-8,3	-	42,4	9,7	-
12.	Коефіцієнт плинності, %	41,0	32,7	-8,3	-	42,4	9,7	-

Працівники основної діяльності становлять більшу частину персоналу. Крім того, внаслідок щорічного зменшення невиробничого персоналу, частка виробничого персоналу зросла з 93% у 2021 р. до 93,6% у 2022 р. і до 94,2% у 2023 р., досягши рівня 2021 р.

Коливання чисельності працівників протягом аналізованого періоду були наслідком не розширення або скорочення діяльності товариства, а простого руху персоналу, зокрема через мобілізаційні заходи, а також прийняття на роботу тимчасово переміщених осіб. Позитивним є те, що зростання чисельності у 2023 р. відбулося за рахунок збільшення усіх категорій працівників, включаючи робітників (на 3,3%) після їх скорочення у 2022 р. (на 1,3%). Так само, після скорочення кількості керівників (на 5 осіб, тобто на 15,2%), а також спеціалістів і службовців (на 1 особу, тобто на 4%) у 2022 р. відбулося збільшення їх чисельності у 2023 році відповідно на 2 особи (7,1%) і 1 особу (4,2%).

Натомість зміна обсягу реалізації продукції по роках має протилежну тенденцію. Так у 2022 р., при зменшенні чисельності усіх категорій працівників, обсяг реалізації збільшився проти 2021 р. на 5%, а в розрахунку на одного працівника – на 9,8%. Очевидно, причина цього, з одного боку, була наслідком збільшення питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників основної діяльності з 72,5% до 74,4%. З іншого боку, слід мати на увазі, що наведений обсяг реалізації враховує не лише обсяг товарної продукції, виробленої у відповідному періоді (цих даних ми не маємо), а й запаси раніше виробленої продукції, реалізованої зі складу підприємства.

У 2023 р. спостерігається зниження виручки реалізації продукції порівняно з попереднім роком на 4,3% при зростанні чисельності працівників основної діяльності на 3,9%. Разом із тим слід зазначити, що у 2023 р. товариство довело середньооблікову чисельність цих працівників до рівня 2021 р. (211 осіб). При цьому, якщо порівняти показники реалізації продукції загальний і в розрахунку на одного працівника, можна констатувати деяке їх зростання у 2023 р. порівняно з 2021 р., очевидно знову таки завдяки порівняно вищій питомій вазі робітників у загальній чисельності працівників основної діяльності (73,9% у 2023 р. проти 72,5% у 2021р.). Треба мати на увазі, що саме збільшення питомої ваги робітників у складі всього персоналу розцінюється, як один із позитивних факторів зростання загальної продукції праці й обсягу виробництва, оскільки обсяг виробництва продукції є функція від чисельності всього персоналу підприємства,

продуктивності праці робітників і питомої ваги робітників у загальній кількості працюючих.

Слід також зазначити, що коливання чисельності працівників на підприємстві за останні три роки відбувалося, в основному, за рахунок збереження більш-менш стабільної кількості робітників та відносно стабільного рівня співвідношення чисельності чоловіків і жінок.

З метою ефективного використання трудових ресурсів підприємству необхідно розроблювати заходи, спрямовані на забезпечення сталості складу працівників. Для цього розраховуються:

- показник плинності кадрів:
- коефіцієнти обороту з прийому (вибуття) кадрів – відношення кількості прийнятих (або тих, що вибули незалежно від причин) до середньооблікової чисельності персоналу;
- коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує сталість колективу підприємства і визначається як відношення кількості працівників, вибулих за аналізований період за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу

Отримані величини зазначених коефіцієнтів (табл. 2.4) свідчать, що в 2021 та 2023 роках оборот з вибуття перевищував оборот з прийому працівників. У 2022 р. спостерігається зворотній процес: оборот з прийому кадрів проходив дещо інтенсивніше, що, очевидно, також вплинуло на збільшення рівня продуктивності праці у цьому році. Взагалі коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на підприємстві на досить високому рівні, зокрема через зазначені вище об'єктивні обставини. Проте керівники підприємства також повинні пам'ятати, що плинність кадрів тим менша, чим кращі (порівняно з іншими підприємствами) умови праці, вищий рівень оплати праці, кращий рівень задоволення соціальних потреб працівників. Ці проблеми в досліджуваному ТОВ вирішуються не достатньо.

Для того, щоб виявити причини подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, треба детально проаналізувати стан використання працівниками робочого часу, головним чином, причини його

непродуктивних витрат. У табл. 2.5 наводяться дані офіційного статистичного обліку ТОВ «КЗБМ №1».

Таблиця 2.5 – Використання робочого часу на підприємстві

№ п/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Фонд робочого часу всього, людино-годин	424371	414429	399474
2	Фактично відпрацьовано людино-годин	334594	347931	352900
3	Не відпрацьовано всього	89777	66498	46574
	У тому числі:			
	а) щорічні відпустки:			
	- осіб	220	203	201
	- людино-годин	27223	21952	23118
	б) тимчасова непрацездатність:			
	- осіб	59	129	75
	-людино-годин	5616	8670	7920
	в) відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін:			
	- осіб	41	161	206
	- людино-годин	1230	9232	15536
	г) переведення з економічних причин на неповний робочий день:			
	- осіб	168	95	-
	-людино-годин	55708	26644	-

На підприємстві всіма працівниками за 2021 р. відпрацьовано людино-годин, кількість яких становить 78,8% номінального фонду; в 2022 і 2023 р. цей показник зріс: відповідно до 84,0% і 88,3%. За номінального фонду робочого часу на одного працівника в 2021 р. – 1869,5 годин (424371/227) фактично відпрацьовано одним працівником у середньому 1474,0 годин (334594/227). Для порівняння співвідношення номінального фонду робочого часу на одного працівника і фактично відпрацьованого часу складало відповідно: 1909,8 до 1603,4 годин у 2022 році та 1783,4 до 1575,4 годин у 2023 році. Особливо важливим є подібний аналіз використання робочого часу робітниками. Але він неможливий, через відсутність відповідної звітності.

Загальна кількість цілоденних невиходів в розрахунку на одного непрацюючого у 2023 році значно знизилася. Слід звернути увагу на те, що невиходи на роботу в ТОВ «КЗБМ №1» за останні три роки пов'язані згідно зі звітною документацією лише з поважними причинами. Але не зрозуміло, чим ця обставина викликана: високим рівнем трудової дисципліни на підприємстві чи з

тим, що в його обліку фактично не фіксуються прості працівників, пов'язані з порушенням дисципліни, які не мають об'єктивного обґрунтування.

Тому для виявлення реальної кількості внутрішньозмінних втрат робочого часу великого значення набувають разові спостереження, фотографування і самофотографування робочого дня та матеріали їх обробки. Внутрішньозмінні прості, виявлені й зафіксовані за рахунок вибіркового спостереження, слід групувати за причинами, а також намічати шляхи їх скорочення.

Для аналізу динаміки і структури фонду оплати праці ТОВ «КЗБМ №1» складемо табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка фонду оплати праці

Показники	Роки		Звітний рік до базового, %
	базовий 2022	звітний 2023	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	217	224	103,2
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	186421,56	197100,00	105,7
Обсяг реалізованої продукції, тис грн	69288,10	66274,90	95,7
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, грн/ос.	319300	295870	92,7
Фонд оплати праці, тис грн	40453,48	44150,40	109,1
У тому числі:			
- фонд основної заробітної плати, тис грн	35379,85	37705,33	106,6
- фонд додаткової заробітної плати, тис грн	4980,87	6302,09	126,5
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис грн	92,77	142,98	154,1

Аналіз наведених даних насамперед свідчить про те, що зниження обсягу реалізації продукції у звітному році порівняно з базовим на 4,3% не позначився на скороченні фонду оплати праці. Цей показник навпаки зріс на 9,1%. В основному це відбулося за рахунок збільшення фонду додаткової заробітної плати на 26,5%, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, які зросли за рік більше, ніж вдвічі. На 6,6% збільшився і фонд основної зарплати, що свідчить про позитивну тенденцію в оплаті праці. Проте той факт, що зростання заробітної плати відбувається на фоні зниження продуктивності праці працівників, говорить про те, що керівництво намагалося впливати на цей негативний фактор за рахунок збільшення заробітної плати та інших виплат. Зрештою, зниження виробітку пояснюється втратою частини кваліфікованого персоналу та прийняттям на його

місце менш кваліфікованих або навіть некваліфікованих працівників, яких доводиться певний час навчати.

Дослідження роботи підприємства показало, що організація кадрової політики, питання охорони праці та підвищення кваліфікації працівників знаходиться на належному рівні.

2.3.2 Аналіз виробничої діяльності

На стан виробничої діяльності підприємства впливають такі чинники, як загальна економічна ситуація, галузеві пропорції та платоспроможний попит споживачів. Тому аналіз виробництва та продажу продукції проводиться з метою пошуку шляхів покращення якості продукції, збільшення обсягів її реалізації порівняно з конкурентами, розширення частки ринку при оптимальному використанні наявних ресурсів і, як результат, – підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Спеціалістами ТОВ «КЗБМ №1» розроблено унікальну технологію виробництва міцної та легкої керамічної цегли. Ця технологія створювалася поетапно, постійно удосконалюючись протягом певного періоду. За її розробки було повністю враховано усі фізико-хімічні властивості природничої сировини, яка використовується у виробництві.

Застосовувана технологія враховує також усі особливості та переваги виробничої бази, дозволяючи максимально ефективно використовувати наявну техніку та сировину при виробництві цегли.

Формувальна шихта, яка застосовується у виробництві, має унікальний склад. Її рецептура є комерційною таємницею підприємства. Крім складу шихти, «КЗБМ №1» удосконалив та оптимізував цілий ряд технологічних процесів виробництва цегли. У кінцевому рахунку, підприємство спромоглося отримати надійний, міцний виріб, що за своїми споживчими характеристиками помітно перевищує цілий ряд сучасних стінових будматеріалів.

Якість виробленої заводом продукції суворо контролюється на усіх етапах її виготовлення – починаючи з перевірки якості сировинних матеріалів і закінчуючи вже готовою керамічною цеглою. У підсумку споживачі отримують морозостійку, надійну та легку керамічну цеглу, що відповідає усім найсуворішим вимогам

сучасних стандартів. Вона належить до екологічно чистого матеріалу. Технологія її виробництва не лише не заподіює шкоди оточуючому середовищу, а й передбачає постійне піклування про екологію.

Керамічна цегла ТОВ «КЗБМ №1» виготовляється методом напівсухого пресування, який, на відміну від методу пластичного формування, дозволяє отримати цеглу з достатнім ступенем гігроскопічності, що дозволяє прискорити процес будівництва за рахунок виконання значно більшого обсягу робіт з кладки за один прохід.

Поряд із цим у виробничій діяльності підприємства існують і негативні сторони. Це, перш за все, – неповне використання виробничих потужностей. Велика кількість обладнання, переважно морально застарілого, – простоює. Його утримання лягає тягарем на витрати підприємства.

Для оцінки складу та структури майна підприємства використаємо дані балансів за 2021-2023 роки, відображені у табл. Г.1 дод. Г.

Оцінюючи стан основних фондів (необоротних активів) підприємства, слід зазначити наступне: якщо протягом 2022 р. вони зросли на 9,9%, то у 2023 р. відбулося їх зменшення на 16,8%. Необоротні активи даного підприємства складаються лише із основних засобів, частка яких у власності майна протягом зазначеного періоду знижується: у 2022 р. – на 2%, у 2023 р. – на 28%. Якщо у 2021 р. їх питома вага становила 49,6%, то у 2022 р. вона склала 35% вартості майна. Це негативна тенденція у діяльності підприємства.

Натомість питома вага оборотних активів за роки, що аналізуються, збільшилася у валюті балансу з 50% до 65%. У 2022 р. порівняно з 2021 р. спостерігається незначне зростання оборотних активів (на 2%). Проте відбулися певні зміни у їх структурі. Скорочення виробничих запасів на 10,1% при зростанні долі готової продукції з 40,6% до 59,7% свідчить про позитивні тенденції нарощування виробництва. Дебіторська заборгованість за товари і послуги, при цьому, дещо зросла (на 17,1%). Однак її було компенсовано за рахунок погашення значної частини (78,3%) заборгованості за розрахунками (з бюджетом і виданими авансами) та інших поточних зобов'язань – на 92,5%.

У 2022 році відбулися зміни, які зумовили істотне зростання оборотних активів на 46,4% переважно за рахунок збільшення запасів – на 83,2%,

дебіторської заборгованості – більше, ніж у 4,5 рази, грошових коштів – у 5,5 разів. При цьому змін у обсягах готової продукції майже не відбулося, хоч її доля скоротилася на 31,5% до рівня 2021 р.

Порівняно з 2021 і 2022 рр. у 2023 р. значно зросла сума грошових коштів. Наявність надлишкових залишків грошових коштів протягом даного періоду може свідчити про наміри керівництва залучити їх до обороту для розширення виробництва. Це підтверджує також і той факт, що в активі балансу підприємства на кінець 2022 р. зазначено суму поточних фінансових інвестицій у 400 тис. грн., яку керівництво намітило витратити на оновлення основних фондів.

Позитивна тенденція щодо динаміки запасів, яка намітилася у 2022 р. і пов'язана з істотним зменшенням їх сукупності на 44,2% та питомої ваги до 9,7%, свідчила про раціоналізацію методів господарювання. У 2023 р. запаси істотно збільшилися (на 83,2% порівняно з 2022 р. і на 2,3% порівняно з 2021 р.). Проте їх питома вага у загальній сукупності оборотних активів залишилася невисокою – на рівні 12,1%, що майже на 39% менше рівня 2021 р.

Протягом двох років дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги інтенсивно зростала: за 2022 р. – на 34,3%, за 2023 р. – на 71,5%, однак в цілому зростання дебіторської заборгованості на 130,3% і збільшення її частки в оборотних активах на 37,4% може розцінюватися і як погіршення платіжної дисципліни, і як зниження платоспроможності контрагентів, і як передумова збільшення їх числа та розширення виробництва.

Дебіторська заборгованість за розрахунками у структурі оборотних активів коливалася протягом двох років, істотно скоротивши у 2022 р. свою частку на 80,7% і абсолютний розмір на 78,3%. Збільшившись у 2023 р. майже вчетверо, вона, хоч і незначно (на 4,8%), але перевищила рівень даного показника у 2021 р. Однак її питома вага залишилася на порівняно невисокому рівні (9,1%). Найменшу частку в оборотних активах займає інша поточна дебіторська заборгованість, яка значно зменшувалася протягом двох років.

Найвагомішу питому вагу у складі оборотних активів має готова продукція (40,9% у 2023 р.). Це пов'язано з галузевими особливостями діяльності підприємства.

Витрати майбутніх періодів в аналізованих роках не здійснювалися. Це може викликати неможливість нарощування виробництва найближчими роками в наслідок недостатності фінансових ресурсів.

2.3.3 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг покликаний виявляти та усувати протиріччя між запланованим обсягом виробництва та потребою ринку в продукції підприємства шляхом використання маркетингових підходів, спрямованих на стимулювання та забезпечення збуту з метою отримання максимального прибутку.

Маркетингова діяльність підприємства включає: вивчення потреб споживачів продукції; формування ефективної цінової політики; застосування методів отримання замовлень на продукцію та стимулювання попиту. В основі маркетингового аналізу кон'юнктури ринку є оцінка попиту, пропозиції та ціни, що в сукупності впливають на процес прийняття рішення виробником – щодо виробництва продукції, споживачем – про доцільність здійснення її покупки.

Одним із напрямків маркетингової діяльності є формування цінової політики підприємства, яка включає виявлення факторів, які її визначають і вибір умов та методів формування ціни на продукцію.

Проведені нами дослідження показали, що цінова політика ТОВ «КЗБМ №1» є не достатньо обґрунтованою, а ціни – занадто заниженими. Підприємство безпідставно встановлює їх на рівні, необґрунтовано нижчому, ніж у конкурентів, з одного боку – стимулюючи, тим самим, збут своєї продукції, а з іншого – не доотримуючи можливих доходів, які можна було б спрямувати на розвиток підприємства. Хоч за якісними показниками, продукція ТОВ «КЗБМ №1» не поступається продукції багатьох конкурентів, а у деяких випадках навіть переважає її.

Конкурентні переваги підприємство може отримати на основі оптимальної якості своєї продукції та/або більш низьких витрат на виробництво та реалізацію продукції в порівнянні з середніми на ринку. Якість та ціна – це ті основні фактори, що визначають конкурентоспроможність і будівельної продукції.

Наскільки обґрунтованою є ціна, чи відповідає вона якісним характеристикам продукції? Відповідь на ці та інші питання можливо отримати в результаті оцінки рівня її конкурентоспроможності.

З цією метою нами було досліджено якісні та цінові характеристики цегли виробництва ТОВ «КЗБМ №1». Для оцінки її конкурентоспроможності було обрано традиційний метод, представлений у формулах 1.1-1.6 розд. 1.3 даної кваліфікаційної роботи.

На основі опитування спеціалістів аналізованого товариства, представників будівельних підприємств (споживачів), а також на основі аналізу спеціалізованих джерел [11, 39], до споживчих критеріїв якості цегли було віднесено такі показники, як: міцність на стиск, міцність на згин, водопоглинання, густина, лінійні розміри, морозостійкість. Ці ж спеціалісти та споживачі назвали параметри базового зразка, який можна вважати «ідеальною цеглою» (табл. 2.7). Для оцінки економічних показників ми обмежилися лише ціною реалізації. Порівняння проводилося по виробках ТОВ «КЗБМ №1» і ПрАТ «СБК» – в рядова керамічна цегла М-100.

Таблиця 2.7 – Показники споживчих властивостей цегли рядової керамічної

№ з/п	Показник якості	Рівень показника			Відносний показник якості (q_i)	
		базової цегли	Цегла М-100 «КЗБМ №1» (1)	Цегла М-100 «СБК» (2)	1	2
1.	Міцність на стиск, МПа	25,0	10,0	20,0	0,4	0,8
2.	Міцність на згин, МПа	11,6	1,6	1,9	0,14	0,16
3.	Водопоглинання, %	9	9	12	1,0	0,75
4.	Густина, кг/м ³	1720	1600	1320	0,93	0,77
5.	Лінійні розміри, мм:					
	– довжина	250	250	250	1	1
	– ширина	120	120	120	1	1
	– товщина	65	65	65	1	1
6.	Морозостійкість, цикл	50	25	50	0,5	1,0
7.	Ціна, грн./шт.*	13,85	7,63	8,86	0,55	0,64

*Оскільки інтегральний коефіцієнт ціни міститься у знаменнику формули (1.6), при його визначенні було розраховано відношення ціни оцінюваної цегли до ціни базової.

Цегла М-100 обох виробників за багатьма показниками поступається базовому зразку, але, у той же час, їх рівні відповідають вимогам ДСТУ Б В.2.7-61: 2008 «Будівельні матеріали. Цегла та камені керамічні рядові і лицьові».

Далі проводимо ранжування показників за ступенем їх значущості для споживача. На основі спеціальних анкет були зібрані думки щодо даного питання у 12-ти спеціалістів-експертів та 11-ти споживачів, які проранжували показники за шкалою важливості. Нами були визначені суми рангів кожного з показників (табл. 2.8). Наприклад, опитувані поставили показник Q_1 на такі місця: на V місце – 1 особа; на III і IV – відповідно по 7 осіб; на II – 3 особи; на I місце – 5 осіб. Таким чином: $Q_1 - 5 \times 1 + 4 \times 7 + 3 \times 7 + 2 \times 3 + 1 \times 5 = 65$.

Таблиця 2.8 – Суми рангів показників якості цегли рядової М-100

Показник	Умовне познач.	Кількість експертів, які поставили показник на місце							Сума рангів
		I	II	III	IV	V	VI	VII	
Міцність на стиск, МПа	Q_1	5	3	7	7	1	-	-	65
Міцність на згин, МПа	Q_2	6	2	6	8	1	-	-	65
Водопоглинання, %	Q_3	-	-	-	3	20	-	-	112
Густина, кг/м ³	Q_4	5	2	10	5	1	-	-	64
Лінійні розміри, мм	Q_5	7	16	-	-	-	-	-	39
Морозостійкість, цикл	Q_6	-	-	-	-	-	22	1	139
Загальна сума									484

На основі отриманих сум побудуємо узагальнений ранжований ряд:

$$Q_5 < Q_4 < Q_2 \sim Q_1 < Q_3 < Q_6$$

Коефіцієнт вагомості кожного показника розраховується за формулою:

$$q_i = \sum_{i=1}^n Q_{i,j} / \sum_{i=1, j=1}^{n,m} Q_{i,j} \quad (2.1)$$

де n - кількість експертів;

m - число врахованих показників;

$Q_{i,j}$ – коефіцієнт вагомості j -го показника в балах, що надав i -й експерт.

Так, коефіцієнт вагомості показника Q_1 (міцність на стиск) складає:

$$a_1 = \frac{65}{484} = 0,134.$$

Ранжована послідовність й аналогічно розраховані коефіцієнти вагомості решти показників зведено до табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Ранжована послідовність показників якості цегли

№ з/п	Показник якості	Умовне позначення	Сума рангів	Узагальнений ранг	Коефіцієнт вагомості
1.	Міцність на стиск, МПа	Q_1	65	3	0,134
2.	Міцність на згин, МПа	Q_2	65	3	0,134
3.	Водопоглинання, %	Q_3	112	2	0,231
4.	Густина, кг/м ³	Q_4	64	4	0,132
5.	Лінійні розміри, мм	Q_5	39	5	0,081
6.	Морозостійкість, цикл	Q_6	139	1	0,287
7.	Загальна сума		483		1,0

З табл. 2.8 видно, що серед вибраних показників перше місце за рангом та найбільший коефіцієнт вагомості має показник морозостійкості цегли.

На наступному етапі розраховуємо групові показники зведеного параметричного індексу конкурентоспроможності за споживчими (Q_c) й економічними (Q_e) властивостями та інтегральний показник конкурентоспроможності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка рівня якості рядової керамічної цегли М-100

№ з/п	Показник якості	Відносний показник якості (q_i)		Коефіцієнт вагомості (a_i)	$q_i \times a_i$	
		1	2		1	2
1	Міцність на стиск	0,4	0,8	0,134	0,054	0,107
2	Міцність на згин	0,14	0,16	0,134	0,019	0,021
3	Водопоглинання	1,0	0,75	0,23	0,23	0,173
4	Густина	0,93	0,77	0,132	0,123	0,102
5	Лінійні розміри	1	1,0	0,08	0,08	0,08
6	Морозостійкість	0,5	1,0	0,29	0,145	0,29
7	Індекс споживчих показників (Q_c)	-	-	-	0,651	0,778
8	Ціна реалізації (Q_e)	0,55	0,64	1,0	0,55	0,64
9	Інтегральний показник конкурентоспроможності (K)	-	-	-	1,18	1,22

Між техніко-економічними параметрами (ТЕП) виробу, витратами на його виробництво та рівнем ціни існує тісний зв'язок, про що свідчать численні дослідження багатьох видів продукції різних галузей [46, 60]. Це дозволяє, на основі вивчення об'єктивних закономірностей, встановлювати ступінь зміни ціни в залежності від зміни тих або інших ТЕП продукції. На даному підході

ґрунтуються параметричні методи ціноутворення, за допомогою яких визначаються економічно обґрунтовані ціни, які відповідають споживчим властивостям продукції.

За індексом споживчих показників рядова цегла М-100 виробництва «КЗБМ №1» значно поступається своєму основному конкуренту, за рахунок нижчого рівня таких одиничних показників якості, як міцність на стиск, міцність на згин та морозостійкість. І хоч значення цих показників цілком відповідають вимогам ДСТУ, аналізоване підприємство повинно працювати у напрямку їх подальшого покращення, оскільки цього вимагає споживчий ринок. Проте за рівнем інтегрального показника конкурентоспроможності виріб ТОВ «КЗБМ №1» наближується до аналогічного виробу конкурента.

2.3.4 Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан підприємства визначається на основі сукупності показників, які характеризують наявність, доцільність розміщення та ефективність використання підприємством фінансових ресурсів, а також його реальні та потенційні фінансові можливості.

Розглянемо динаміку складу та структури капіталу підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка складу та структури джерел капіталу

Капітал	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 від 2022 р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%
Власний капітал	17623,5	23436	5812,5	33,0	25299,1	1863,1	7,9
питома вага	62,6	74,2	11,6	18,6	69,2	-5,0	-6,7
Залучений капітал	10533,8	8140,6	-2393,2	-22,7	11234,4	3093,8	38,0
питома вага	37,4	25,8	-11,6	-31,1	30,8	5,0	19,3
Всього	28157,3	31576,6	3419,3	12,1	36533,5	4956,9	15,7

Вартість майна підприємства у 2021-2022 р. збільшилась на 12,1%, а за наступний період – ще на 15,7%. Так само зростав і власний капітал: у 2022 р. – на 33%, у 2023 р. – ще на 7,9%. Тенденція щодо зміни залученого капіталу – дещо інша: у 2021-2022 р. він зменшився на 22,7%, а у 2023 р. збільшився на 38%.

Це вплинуло на зміну структури капіталу підприємства. І хоч питома вага власного капіталу у загальній вартості майна протягом аналізованого періоду незмінно переважала, у 2022 р. вона зросла порівняно із попереднім періодом майже на 12 пунктів, досягши максимального значення (74,2%), а у 2023 році – знизилася на 5 пунктів. Натомість залучення кредитів та зростання кредиторської заборгованості у цьому році спричинило зростання частки залученого капіталу у структурі всього майна підприємства на ті ж п'ять пунктів.

Таким чином, залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів має тенденцію до збільшення на тлі зростання ліквідності та платоспроможності підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства дозволяє провести оцінку ефективності використання ним своїх ресурсів, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Ділова активність підприємства проявляється у його динамічному розвитку і показує швидкість обороту засобів. Під час аналізу ділової активності, досліджують рівні і динаміку різних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	Зміна 2022 до 2021 р., (+,-) %	2023 р.	Зміна 2023 до 2022 р., (+,-)%
Коефіцієнт оборотності активів	2,34	2,19	-6,4	1,81	-17,4
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,65	4,27	-8,2	2,79	-34,7
Коефіцієнт оборотності запасів	23,50	44,17	+88,0	23,06	-47,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,75	2,96	-21,2	2,62	-11,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,94	14,75	+23,6	7,03	-52,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,27	8,51	+35,7	5,90	-30,7
Коефіцієнт завантаженості активів	0,43	0,46	+7,0	0,55	+19,8
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,22	0,23	+6,5	0,36	+55,9
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,27	0,34	+25,9	0,38	+12,3

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про швидкість обороту всього наявного майна підприємства і визначається відношенням виручки від реалізації до середньої вартості майна підприємства. В аналізованому періоді даний показник мав негативну динаміку, знизившись у 2022 р. проти 2021 р. на 6,4%, а у 2023 р. проти попереднього – на 17,4%.

Підтримання ділової активності підприємства на належному рівні передбачає прискорення оборотності оборотних активів (відношення виручки від реалізації до середньої вартості оборотних активів підприємства). Якщо за 2021 рік оборот склав 4,7 рази, то у 2022 р. він знизився до 4,3 разів (на 8,2%), а у 2023 р. – ще на 34,7%, склавши 2,8 обороти. Це означає виникнення додаткової потреби в оборотних активах і зниження ефективності їх використання.

Коефіцієнт оборотності запасів (відношення виручки від реалізації до середньої вартості запасів) за 2022 р. збільшився у порівнянні з 2021 р. аж на 88%, однак у 2023 р. він знизився на 47,8%, повернувшись до рівня 2021 р. Проте, цей рівень можна вважати доволі високим, а висока оборотність запасів є підтвердженням того, що підприємство не має надлишку неліквідних запасів.

Динамічне скорочення коефіцієнту оборотності власного капіталу протягом трьох років свідчить про зниження оборотності та ділової активності підприємства.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках характеризує скорочення комерційного кредиту, наданого підприємством. У 2022 р. його значення зросло на 23,6%, що свідчить про підвищення у даному періоді оборотності дебіторської заборгованості і зниження розміру комерційного кредиту, що надає підприємство своїм контрагентам, проте, у 2023 р. значення даного коефіцієнту знизилось більше, ніж вполовину.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який є відношенням обсягу реалізації до кредиторської заборгованості за два роки мав подібну динаміку. Його оборот наприкінці 2023 р. склав 5,9 разів.

Зростання коефіцієнту завантаженості активів за роки, що аналізуються, також характеризує зниження ефективності використання активів підприємства.

Тобто, вартість майна, що припадає на гривню продажу зросла з 0,43 у 2021 р. до 0,55 грн. у 2023 р.

Вартість оборотних активів на гривню продажу також збільшилася з 0,22 до 0,36 грн. за два роки. Коефіцієнт завантаження власного капіталу також зріс майже у півтора рази.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити на основі комплексної рейтингової оцінки, відповідно до якої його відносять до певного розряду або класу (табл. Д.1 дод. Д).

У таблиці табл. Д.2 додатку Д наведено розрахункові показники, які характеризують фінансовий стан ТОВ «КЗБМ №1». До них належать:

– *коефіцієнт абсолютної ліквідності* (платоспроможності) – відношення найбільш ліквідних активів (суми грошових коштів та їх еквівалентів, а також поточних фінансових інвестицій) до поточної кредиторської заборгованості. Даний коефіцієнт характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання. Це найбільш жорсткий критерій платоспроможності і ліквідності підприємства, який показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Теоретично достатнім вважається, якщо $K_{ал}$ вище 0,2-0,35 (тобто на 20-35% підприємство здатне в поточний момент погасити усі свої короткострокові борги і платоспроможність вважається нормальною). У 2021 р. грошовими коштами та їх еквівалентами можна було погасити лише 2% зобов'язань, у 2022 р. – 3%. Зростання у 2023 році грошових коштів на рахунках більше, ніж у 5 разів, а зобов'язань тільки на третину, зумовило істотне збільшення коефіцієнту (до 0,16), значення якого все рівно не відповідає нормі;

– *коефіцієнт швидкої ліквідності* – відношення суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості до поточної кредиторської заборгованості підприємства. Аналізуючи його значення у 2021 і 2022 рр., можна побачити його збільшення, однак у даний період він не відповідав нормі. У 2023 р. поточні зобов'язання підприємства збільшилися на третину, а загальна сума грошових коштів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської

заборгованості – більше, ніж у 5 разів, тому за рік коефіцієнт швидкої ліквідності досяг нормативного значення;

– *коефіцієнт покриття* (узагальнюючий показник ліквідності) показує, суму оборотних активів підприємства, яка припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Встановлено, що для ефективного функціонування підприємства, його ресурси повинні бути принаймні вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості. Виходячи з цього, у 2021 та 2022 р. підприємство не можна вважати ліквідним, оскільки коефіцієнт покриття, який має значення відповідно 1,35 і 1,99, і не відповідає нормі. Однак у цей період намітилася тенденція до його поступового збільшення і у 2023 р. даний коефіцієнт досяг значення 2,12. Керівництву слід звернути увагу на межеве значення коефіцієнта покриття, наближеного до свого нормативного значення. Оскільки існує небезпека подальшого, навіть незначного його зниження, що може призвести до припинення функціонування підприємства через недостатність оборотних засобів для ведення поточної діяльності;

– *коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами*: розраховується відношенням власних оборотних коштів до матеріальних запасів;

– *коефіцієнт автономії* (фінансової незалежності): розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу);

– *коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів* показує яка частина запасів і витрат формується за рахунок власних коштів.

За результатами розрахунків суми балів, які визначають фінансовий стан ТОВ «КЗБМ №1», слід зазначити, що воно за період з 2021 по 2023 роки поступово просувалося від III до I класу, тобто від статусу проблемного підприємства (у 2021 році) до статусу підприємства з достатнім запасом фінансової стійкості (у 2023 році).

2.4 Складання балансу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за методикою SWOT-аналізу

У зовнішньому середовищі постійно відбуваються динамічні зміни. Одні з них відкривають нові можливості для діяльності підприємства. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі та обмеження у веденні бізнесу. Для того, щоб виживати в довгостроковій перспективі та перемагати у конкурентній боротьбі, організація повинна вміти передбачити труднощі, які можуть з'явитися на її шляху, і нові можливості, що можуть для неї відкритися. Таким чином, стратегічне дослідження зовнішнього середовища концентрує увагу на виявленні того, які загрози та які можливості воно несе для діяльності підприємства.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації також визначають умови існування підприємства. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними та слабкими сторонами володіє підприємство. Сильні сторони служать базою, на яку воно спирається у конкурентній боротьбі і яку має розширювати та укріплювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва, яке повинно робити усе можливе, щоб позбавитися їх.

Для розробки балансу виділених факторів застосуємо метод SWOT-аналізу, який є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ та розробити на цій основі заходи щодо покращення діяльності підприємства. Застосовуючи метод SWOT-аналізу, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, зовнішніми загрозами та можливостями. Встановлення ланцюгів зв'язків між сильними та слабкими сторонами, а також загрозами та можливостями, у наступному можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Матрицю SWOT-аналізу ТОВ «КЗБМ №1» представлено на рис. 2.5.

Рис. 2.5 – Матриця SWOT-аналізу

ТОВ «КЗБМ №1»

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		<u>Можливості (шанси)</u>	<u>Загрози</u>
		1. Зростання ринку виробництва цегли. 2. Наявність деяких важелів державної підтримки галузей виробництва будівельних матеріалів, цивільного, промислового та шляхового будівництва. 3. Розвиток науково-технічного прогресу в будівництві. 4. Перспективи зростання вище перелічених галузей та їх прибутковості. 5. Досягнення синергійного ефекту від одночасної спеціалізації на будівництві та виробництві будівельних матеріалів. 6. Можливість руху у бік більш привабливих стратегій.	1. Зростання інфляційних процесів. 2. Негативні наслідки військової агресії. 3. Високі проценти за банківські позички. 4. Негативні демографічні зміни. 5. Значний конкурентний тиск збоку стінових будівельних матеріалів-замінників. 6. Широке застосування конкурентами інноваційних методів будівництва та прогресивних будівельних матеріалів. 7. Зростання кількості конкурентів, оснащених найсучаснішою технікою, передовими технологіями. 8. Посилення вимог ринку щодо оперативного та високоякісного будівництва. 9. Негативна податкова політика. 10. Зростання цін на сировину для виробництва будівельних матеріалів. 11. Сезонність попиту на будівельні матеріали та послуги.
		<u>Поле СіМ (заходи)</u>	<u>Поле Сіз (заходи)</u>
<u>Сильні сторони</u>	1. Великий досвід роботи у даній галузі. 2. Позитивний імідж, що склався серед партнерів і споживачів. 3. Використання унікальної технології виробництва якісної, конкурентоспроможної цегли. 4. Наявність власного кар'єру для видобування сировини. 5. Використання тільки якісних сировини і матеріалів. 6. Суворий контроль якості виробленої продукції на усіх етапах її виготовлення, що виключає брак. 7. Надання знижок будівельним організаціям. 8. Наявність висококваліфікованого керівництва та персоналу. 9. Можливість пропонувати високоякісну продукцію за оптимальну ціну. 10. Налагодження оптимальної транспортної логістики для своєчасної та ефективної доставки цегли по всій Україні. 11. Наявність надійних каналів збуту. 12. Вигідне географічне розташування, контролювання значної долі ринку Кіровоградської області.	1. Подальше зміцнення стосунків з існуючими клієнтами (споживачами); 2. Пошук можливостей диверсифікації та роботи в сферах, що мають великий ринковий потенціал; 3. Дослідження найважливіших стратегічних груп, їх сильних та слабих сторін та виявлення конкурентних переваг (власних та конкурентів); 4. Вивчення та використання досвіду творчого підприємницького менеджменту; 5. Виявлення та реалізація конкурентоспроможних навичок персоналу.	1. Створення системи відстеження зовнішнього середовища виділення найважливіших для підприємства фактів і вивчення тенденцій їх розвитку. 2. Пошук надійних інвесторів для позичок (інвестицій) з порівняно невисокими процентами ставками та розробка прибуткових та переконливих бізнес-проектів. 3. Аналіз діяльності активних й успішних конкурентів та формування власних конкурентних переваг над ними. 4. Підтримка позитивного іміджу серед споживачів і партнерів.
	<u>Слабкі сторони</u>	<u>Поле СлМ (заходи)</u>	<u>Поле СлЗ (заходи)</u>
	1. Відсутність стратегічної діяльності; 2. Нижче за середню обізнаність про стан ринку, потреби покупців. 3. Відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку. 4. Брак фінансових ресурсів, та низькоприбуткова діяльність. 5. Висока плинність кадрів. 6. Необгрунтована цінова політика. 7. Нижче за середні темпи зростання. 8. Виробництво з високими витратами, старіння потужностей. 9. Повільне оновлення основних виробничих фондів. 10. Недостатня увага дослідженням і розробкам. 11. Низький рівень фондівіддачі та тенденція до його зниження. 12. Недовантаження виробничих потужностей. 13. Витрати на утримання обладнання, яке не використовується.	1. Поступове втілення методів стратегічного управління, та рух в бік більш привабливих стратегій; 2. Організація досліджень про стан ринку та потреби покупців; 3. Виявлення стратегічних прибуткових напрямків розвитку; 4. Пошук шляхів оновлення потужностей, зниження собівартості продукції; 5. Застосування ефективних методів ціноутворення; 6. Пошук напрямків диференціації продукції; 7. Впровадження технологічних та інноваційних змін; 8. Активізація маркетингових досліджень; 9. Просування в напрямку розвитку конкурентних переваг.	1. Пошук можливостей підвищення мотивації праці висококваліфікованих кадрів підприємства; 2. Пошук можливостей зацікавити місцеві органи влади в їхній участі у розвитку підприємства; 3. Застосування прогресивних будівельних матеріалів.

3. НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «КЗБМ №1»

3.1 Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції

В умовах ринку й жорсткого конкурентного середовища перед підприємствами особливо гостро постає проблема покращення своїх конкурентних позицій, що досягається, перш за все, підвищенням конкурентоспроможності їхньої продукції. Проте укріпити конкурентні позиції підприємство можна не лише за рахунок власних зусиль. Слід пам'ятати і про зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, сприяючи як появі нових конкурентних переваг, так і знеціненню існуючих. У цьому контексті особливо цінною є здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища для мінімізації його негативних впливів і максимального використання можливих сприятливих ситуацій.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та вирішення завдань його ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, стабільного функціонування й розвитку у довготривалій перспективі необхідно визначити та обґрунтувати стратегії подальшої діяльності підприємства.

У контексті теми даної кваліфікаційної роботи, нас цікавить, перш за все, *конкурентна стратегія підприємства*, що являє собою спосіб отримання ним стійких конкурентних переваг шляхом реалізації обґрунтованих і конкретних конкурентних заходів, спрямованих на задоволення різноманітних і мінливих потреб споживачів краще у порівнянні з конкурентами.

На основі конкурентного аналізу галузі виробництва будівельних матеріалів (БМ) ми визначили рушійні сили, які в стратегічному періоді в найбільшій мірі можуть вплинути на характер змін у структурі конкурентних сил. Отже такими рушійними силами є:

– негативні зміни у вітчизняній економіці внаслідок повномасштабної агресії РФ: окупація частини території України, руйнування інфраструктури та

виробничих потужностей, розрив експорту та ланцюгів постачання;

- розробка нових логістичних ланцюгів для переорієнтування на імпортування БМ з інших країн;

- зростання вартості перевезень БМ через збільшення цін на паливо, закриття українських портів, блокування і створення штучних перепонів на кордонах з Польщею та Румунією;

- переміщення населення до центральних та західних регіонів України, створення нового попиту на житло;

- реалізація проєктів реконструкції та відновлення інфраструктури, зокрема капітальних ремонтів та нового будівництва на звільнених та постраждалих через бойові дії територіях;

- зростання собівартості будівництва на фоні зниження платоспроможного попиту;

- істотне скорочення масштабів діяльності переважної більшості виробників БМ, призупинення роботи або руйнування тих з них, що знаходилися на сході країни. Проте, за підрахунками, наявні потужності з виробництва цегли і газобетону здатні забезпечити приблизно 125% потреби у даних СБМ при відбудові країни;

- проблема нестачі кадрів на підприємствах через мобілізаційні заходи та релокацію населення, яку роботодавці намагаються вирішити за рахунок: істотного підвищення заробітних плат, наймання жінок на чоловічі посади, залучення чоловіків у якості ФОП, бронювання чоловіків призовного віку. Прогнози щодо подальшого погіршення даної ситуації;

- зростання вартості природного газу й електроенергії, а також її відключення, що впливає на суттєве здороження продукції, невиконання поставок через простой підприємств, і необхідність переорієнтації виробництва на альтернативні джерела енергії;

- дефіцит власних грошових коштів, зростання дебіторської заборгованості у виробників БМ та відсутність доступу до дешевого кредитування.

З урахуванням названих рушійних сил слід обрати конкурентну стратегію, яка б пом'якшила їхній вплив на аналізоване підприємство, та навіть викликали б зворотний вплив на конкурентні сили збоку підприємства, забезпечуючи йому перевагу в конкурентній боротьбі.

Індикатором конкурентної сили, а, значить, і конкурентної переваги ТОВ «КЗБМ №1» виступає поступове зростання кількості покупців та обсягів реалізації продукції даного підприємства.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості ТОВ «КЗБМ №1» є:

- а) невеликий вплив на ринок, зважаючи на велику кількість конкурентів;
- б) переважно застаріла матеріально-технічна база;
- в) недостатня кількість власних коштів для розвитку підприємства та впровадження на ньому конкурентоспроможних інновацій.

Визначивши конкурентні сили та діапазон конкуренції у галузі, а також конкурентну позицію аналізованого підприємства, можна вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій.

Варто зазначити що ТОВ «КЗБМ №1» не займається формальним стратегічним плануванням. Однак, зважаючи на те, що воно реалізує продукцію за нижчими цінами, ніж більшість конкурентів (за рахунок економії на масштабах виробництва та завдяки ефекту кривої досвіду), очевидним є сповідування підприємством загальної конкурентної стратегії *лідерства за витратами*. І це є виправданим, оскільки на ринку є багато споживачів, достатньо чутливих до рівня цін на цеглу. ТОВ «КЗБМ №1» проводить зниження витрат за всіма ланками ланцюжка цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва й обігу, тобто створює стійкі переваги над конкурентами за витратами.

Маючи такі переваги і ТОВ «КЗБМ №1» може:

- а) проводити конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом реалізації продукції за цінами конкурентів і навіть нижчих;
- б) збільшувати прибуток за рахунок реалізації продукції за ринковими цінами і більш низьких витрат порівняно з основними конкурентами.

Слід, однак, мати на увазі, що обрана конкурентна стратегія є ефективною лише у тому випадку, якщо вона виступає серйозним захистом від впливу п'яти конкурентних сил: конкурентів (нинішніх і потенційних), покупців, постачальників і товарів-замінників.

Очевидно, що стратегія низьких витрат, яку сповідує ТОВ «КЗБМ №1», може не захистити його від сили впливу існуючих конкурентів та постачальників. Оскільки у випадку, якщо великі компанії – лідери ринку виробництва цегли відчують падіння обсягів своїх продажів через зниження платоспроможності певної частини споживачів, вони, очевидно, підуть на зниження цін без істотних втрат для себе, зважаючи на масштаби випуску своєї продукції. Це дасть можливість цим виробникам повернути собі, у першу чергу, споживачів з тих регіонів (Київської, Одеської, Миколаївської областей), яких, через їхню чутливість до рівня цін, перехопило у свій час Кропивницьке підприємство. Такий сценарій є цілком можливий, враховуючи порівняно високу якість продукції відомих виробників цегли на вітчизняному ринку. Проте не відомо, чи спроможні вони знизити ціну своєї якісної, а отже й витратної, продукції до рівня, пропонованого «КЗБМ №1». Крім того, як зазначалося раніше, керуючись критеріями енергозбереження й естетики, а також розвитком виробництва облицювальної цегли та утеплювачів, багато споживачів все ж будуть віддавати перевагу менш якійсній, ніж у великих виробників, але дешевшій цеглі ТОВ «КЗБМ №1», якісні недоліки якої можна компенсувати зовнішнім оздобленням та утепленням. Також має значення територіальне розміщення будівництва об'єкту, зважаючи на здороження палива, а отже і транспортних витрат.

Тож, доцільність подальшого застосовування конкурентної стратегії лідерства за витратами для ТОВ «КЗБМ №1» є виправданою у таких випадках:

- чутливість споживачів до цін на продукцію та нездатність конкурентів знизити свої ціни до рівня або нижче ціни, пропонованої ТОВ «КЗБМ №1»;
- на місцевому (м. Кропивницькому) на регіональному ринку, зокрема через нижчі (порівняно з іншими виробниками) транспортні витрати, пов'язані з доставкою продукції.

У випадку зосередження підприємства на регіональному та місцевому ринках, має місце **сфокусована стратегія лідерства за витратами** (стратегія ринкової ніші), яка передбачає більш поглиблену спеціалізацію і краще обслуговування покупців даного цільового сегмента. Іншими словами, йдеться про фокусування підприємства на тій ніші ринку, в якій воно хоче і здатне забезпечити собі найбільші прибутки.

Умовами застосування ТОВ «КЗБМ №1» стратегії фокусування є:

- а) наявність великого, а тому прибуткового сегменту;
- б) гарний потенціал сегменту щодо зростання;
- в) наявність позитивного іміджу виробника у покупців даного сегменту;
- г) недостатня привабливість сегменту для більшості конкурентів;
- д) наявність у підприємства достатньої кількості ресурсів і навичок для успішної роботи саме на цьому сегменті;
- є) наявність у галузі достатньої кількості сегментів, що дозволяє підприємству вибрати нішу, відповідно до своїх сил і здібностей.

Наявність у ТОВ «КЗБМ №1» усіх перелічених факторів цілком виправдовує вибір ним сфокусованої стратегії лідерства за витратами.

Щоб уникнути загроз, керівництву ТОВ «КЗБМ №1» слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою й інші способи завоювання покупця, забезпечуючи сталу перевагу над конкурентами підприємства. Такою перевагою може стати надання додаткової цінності продукції для споживача, що дозволить підприємству зберегти за собою контроль над нинішніми покупцями та завоювати нових.

Тому ми пропонуємо застосування на ТОВ «КЗБМ №1», поряд із стратегією низьких витрат, – **конкурентну стратегію оптимальних витрат**, яка, об'єднуючи позитивні риси стратегії диференціації і стратегії низьких витрат, орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за ті гроші, які вони готові сплатити за товар. Йдеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати, так і на дещо кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців по всіх параметрах

товару (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за отримання такої цінності.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується наближенням до конкурентів за ключовими параметрами продукції (її якістю, характеристиками, привабливістю, обслуговуванню), з одного боку, і перевазі над ними по витратах – з іншого. Тобто підприємство має пропонувати таку ж якість, що і конкуренти, тільки з меншими витратами, такі ж характеристики товару і обслуговування клієнта, тільки дешевше. Підприємство повинно або розробити і утілити нові характеристики товару з меншими витратами, або запропонувати продукцію, відмінну від аналогів конкурентів (за зазначеними вище напрямками диференціації) за цінами, прийнятними для покупця. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і надавати додаткові характеристики своєму товару.

Така гібридна стратегія має великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Вона дозволяє використовувати переваги обох стратегій, створюючи бездоганну купівельну корисність товару. Тому стратегія оптимальних витрат переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні їм ризики. Підприємство з оптимальними витратами може пропонувати товар середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи товар вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів «ціна-якість». А з іншого боку, гібридна стратегія добре захищає від тиску конкурентів у порівнянні з «чистими» стратегіями низьких витрат чи диференціації.

Визначившись із конкурентними стратегіями підприємства, необхідно запропонувати, також, і базову (еталонну) стратегію розвитку підприємства.

Для підтвердження правильності наших рекомендацій щодо цього, звернемося до матриці Томпсона-Стрікланда, яка встановлює залежність вибору базових стратегій в залежності від динаміки зростання ринку (галузі) та конкурентної позиції підприємства (рис. Е.1 дод. Е).

Стан галузі та позиція підприємства у цій галузі певним чином можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. Провідні та сильні підприємства мають прагнути до максимального використання можливостей, обумовлених їхнім лідируючим положенням, та до укріплення своєї позиції, особливо за умов бурхливого розвитку галузі.

Слід зазначити, що стратегії в кожному квадраті матриці Стрікланда-Томпсона розташовані у порядку переваги їх вибору. Розвиток ТОВ «КЗБМ №1» обумовлюють стратегії, що знаходяться в першому квадраті.

Так в перший квадрат, який нас цікавить, увійшли стратегії:

1. *Концентрованого зростання*, спрямовані на зміну продукту та (або) ринку. Підприємство, яке слідує цим стратегіям, спрямовує свої зусилля на покращення своєї продукції або започаткування виробництва нової, не змінюючи при цьому галузь. Щодо ринку, то шукає можливостей покращення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий.

2. *Вертикальної інтеграції*, пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання до нього нових структур за рахунок їх придбання або шляхом розширення зсередини. Це відбувається через посилення контролю над постачальниками (вертикальна інтеграція «назад») або над посередниками між підприємством та кінцевим споживачем (вертикальна інтеграція «вперед»).

3. *Центрована диверсифікація* – базується на використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, які містяться в існуючому бізнесі.

Взагалі, на нашу думку, ТОВ «КЗБМ №1» має в нинішній час достатній потенціал, щоб обрати для свого розвитку першу і третю стратегії.

Так посилити свої позиції на ринку товариство зможе за рахунок вибору та реалізації конкурентної стратегії оптимальних витрат (про що говорилося вище). Це дозволить встановити контроль над конкурентами і отримати стійкі конкурентні переваги на основі дотримання стратегії концентрованого зростання.

Щодо стратегії центрованої диверсифікації, товариство зможе її реалізувати, започаткувавши виробництво облицювальної цегли, ефективність випуску якої доведено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи.

Другу стратегію (вертикальної інтеграції) на підприємстві вже реалізовано, оскільки виробництво цегли забезпечується сировиною, яка видобувається у власному кар'єрі.

3.2 Обґрунтування рівня конкурентоспроможної ціни виробу

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції – одне з найважливіших завдань сучасності. З його вирішенням пов'язане підвищення добробуту нашого суспільства, зростання ефективності економічних перетворень та вихід країни на міжнародний ринок.

Найвагомішою складовою конкурентоспроможності товару виступає його якість. Тому світовий ринок ставить проблему якості продукції на перше місце.

Виробник, підвищуючи якість виробу, компенсує пов'язані з цим витрати за рахунок збільшення ціни – іще одного компонента його конкурентоспроможності. Купуючи такий виріб, споживач витрачає, відповідно, додаткові кошти за покращені якісні показники. Тому виробник повинен прагнути не до якомога більшого підвищення якості, а до забезпечення її оптимального (обумовленого споживчими потребами) рівня. Збільшена ціна має бути відшкодована споживачеві головним чином за рахунок переваг виробу в експлуатації. В іншому випадку його придбання буде економічно не вигідним.

Отже, основними факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції, у тому числі і будівельної, є її якість та ціна. Звідси, оцінка рівня конкурентоспроможності продукції на першому етапі передбачає порівняння показників її якості з відповідними показниками еталонного (базового) зразка. В якості базового зразка нами було обрано рядову цеглу ПрАТ «Слобожанська будівельна кераміка». Для оцінки її якісних характеристик на основі опитувань фахівців з виробництва цегли та будівельників були обрані функціональні показники та показники надійності даної продукції (див. розд. 2.3.3).

Рядова керамічна цегла М-100 за такими показниками, як міцність на стиск, міцність на згин, водопоглинання та морозостійкість дещо поступається базовому зразку, але, у той же час, рівні даних показників відповідають вимогам

ДСТУ Б В.2.7-61: 2008 «Будівельні матеріали. Цегла та камені керамічні рядові і лицьові». Досліджуваний зразок випереджає базовий лише за показником густини.

Але об'єктивно оцінити рівень якості продукції, порівнюючи лише одиничні показники, не можна, оскільки вони мають різний ступінь важливості для споживача. Тому необхідно застосувати метод комплексної оцінки, який передбачає визначення загального рівня якості продукції шляхом сумування зважених відносних одиничних показників якості.

Комплексний показник якості (індекс споживчих показників) рядової керамічної цегли М-100 виробництва ТОВ «КЗБМ №1» складає 0,651, а ПрАТ «СБК» – 0,778. Зазначений показник дозволяє зробити висновок, що рядова цегла товариства за своїми споживчими властивостями поступається аналогічній продукції основного конкурента. З урахуванням індексу цін реалізації цегли (який складає відповідно 0,55 і 0,64), інтегральний показник конкурентоспроможності становить: 1,18 – у «КЗБМ №1» і 1,22 – у СБК (табл. 2.10).

Пропонуємо модель оцінки конкурентоспроможності продукції як функцію, протилежну ціні реалізації, обґрунтовано визначену на основі одного з параметричних методів ціноутворення – методу багатокритеріальної оптимізації, сутність якого докладно викладено в [22, с. 100].

Численні дослідження, проведені на багатьох видах товарів різних галузей довели існування тісного зв'язку між техніко-економічними показниками продукції, витратами на її виробництво і рівнем цін на неї [60]. Таким чином на основі вивчення об'єктивних закономірностей можливо встановити, як змінюється ціна внаслідок зміни техніко-економічних параметрів, тобто якості продукції. За допомогою цих закономірностей, виведених на основі параметричних методів ціноутворення, можливо визначити економічно обґрунтований рівень ціни виробу, яка відповідає комплексу його споживчих властивостей.

Серед відомих параметричних (економетричних) методів ціноутворення ми обрали найбільш прийнятний, на нашу думку, – метод багатокритеріальної

оптимізації, який, на відміну від інших традиційних методів, є більш об'єктивним, менш трудомістким у використанні і не потребує збирання та обробки великого масиву статистичних даних.

Послідовність математичної побудови багатокритеріальної задачі визначення ціни така:

Обирається N об'єктів $\{x^j, j=1, \overline{N}\}$, кожному з яких властиві S кількісно виражених параметрів і отримують, таким чином дискретний набір значень:

$$\begin{array}{c} f_1^1 \dots f_1^N \\ \dots\dots\dots, \\ f_S^1 \dots f_S^N \end{array}$$

де f_i^j - значення i -го параметру для j -го об'єкту.

Кожний з параметрів певною мірою впливає на остаточну ціну продукції. Таким чином, враховуючи диференціацію параметрів і ціни товарів-конкурентів на ринку, можна розрахувати ціну власного виробу.

З цією метою формулюється задача нечіткого математичного програмування:

$$\begin{array}{l} A_1 = \{x^1 | \mu_1(x^1) \} \dots \{x^N | \mu_1(x^N) \} \\ \dots\dots\dots, \\ A_K = \{x^1 | \mu_K(x^1) \} \dots \{x^N | \mu_K(x^N) \} \end{array} \quad (3.1)$$

де $\mu_i(x^j)$ – функція належності елемента x_j до множини A_i . Ця функція відбиває ступінь наближення значення i -го критерію у будь-якій пробній точці $f_i^j = f_i(x^j)$ до максимально (або мінімально) припустимого значення цього критерію. Функції належності будуються за допомогою операції, яку обирає ОПР. Для кожного об'єкту на основі отриманого значення μ_i^j розраховують агрегуючу функцію:

$$\mu^j = \mu_1^j * \dots * \mu_S^j, \quad (3.2)$$

де $*$ – деяка бінарна операція, в якості рекомендується використовувати функцію середньої геометричної. Кожному i -му об'єкту відповідатиме єдиний числовий параметр μ^j , $j=1, \overline{N}$.

Відповідно до отриманих числових параметрів μ^j на основі базової ціни виробу конкурента, визначається ціна свого виробу за формулою:

$$P_n = P_o \cdot \frac{\mu_n^j}{\mu_o^j} \quad (3.3)$$

де P_n, P_o – відповідно ціни базового і аналізованого виробу;

μ_a^j, μ_i^j – відповідно значення агрегуючої функції належності у базового і аналізованого виробу.

Використовуючи даний метод, розрахуємо ціну цегли М-100 ТОВ «КЗБМ №1» на основі порівняння його якісних параметрів з аналогічними у основних конкурентів.

Для приведення кожного параметру цегли у відповідність певному рівню якості, якому відповідає конкретна вузлова точка функції належності, скористаємося табл. 3.1, яка містить характеристики цих вузлових точок.

Таблиця 3.1 – Характеристика вузлових точок функції належності

Значення функції належності	Характеристика якості виробу
1,00	Відповідає найкращому рівню якості, підвищення якого не має сенсу
0,80	Відмінна якість, що відповідає найкращим світовим зразкам
0,63	Середній рівень якості виробів-аналогів, представлених на даному товарному ринку
0,50	Задовільна якість виробів, яка перевищує мінімально допустимий рівень, але той, що потребує покращення
0,37	Мінімально допустимий рівень якості
0,20	Погана якість продукції, що не відповідає поставленим цілям
0,00	Абсолютно неприйнятна якість

Джерело: [22, с. 102]

У розд. 2.3.3 даної кваліфікаційної роботи було визначено перелік основних показників якості рядової цегли. Для кожного з них за допомогою експертів (спеціалістів ТОВ «КЗБМ №1») ми визначили рівні параметрів, які відповідають кожній вузловій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Значення параметрів, які відповідають вузовим точкам функції належності

Споживчі показники якості цегли	Значення параметрів, які відповідають вузовим точкам функції належності						
	0,00	0,20	0,37	0,50	0,63	0,80	1,00
Міцність на стиск, МПа	1,0	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0
Міцність на згин, МПа	1,0	1,9	3,4	6,4	7,5	9,3	11,6
Водопоглинання, %	20	16	12	10	9	7	6
Густина, кг/м ³	1000	1200	1320	1390	1480	1600	1720
Морозостійкість, цикл	10	15	25	35	40	45	50

Далі, для встановлення функції належності, ми скористалися функцією третього порядку. На думку спеціалістів, вона забезпечує достатньо високу точність розрахунків:

$$y = ax^3 + bx^2 + cx + d, \quad (3.4)$$

За допомогою опцій Excel визначаємо коефіцієнти a , b , c , d (табл. 3.3), які забезпечують максимальне наближення.

Таблиця 3.3 – Коефіцієнти функції належності

Споживчі показники якості цегли	Коефіцієнти			
	a	b	c	d
Міцність на стиск, МПа	0,0000432	-0,002078	0,05866	-0,05309
Міцність на згин, МПа	0,0012242	-0,024346	0,219716	-0,16841
Водопоглинання, %	-0,0004621	0,021463	-0,37139	2,53964
Густина, кг/м ³	-0,0000000012	0,0000053	-0,00634	2,197397
Морозостійкість, цикл	0,0000289	-0,0024262	0,081128	-0,587147

Підставивши встановлені параметри у формулу середньої геометричної, ми знайшли значення функцій належності та агрегуючої функції (табл. 3.4) для:

- рядової цегли М-100, ТОВ «КЗБМ №1» – код 1;
- рядової цегла М-100, ПрАТ «СБК» – код 2;
- базової «ідеальної» цегли – код 3.

Для запобігання випадковості отриманого результату, у якості базового виробу ми прийняли «ідеальну» цеглу, припустивши, що вона має усі характеристики, які відповідають найкращому рівню, до яких прагнуть виробники. На думку спеціалістів та споживачів, готових купити таку цеглу, її ціна може становити 16500 грн.

Таблиця 3.4 – Значення функції належності і агрегуючої функції належності

Споживчі показники якості цегли	Величина параметру Значення функції належності		
	1	2	3
Міцність на стиск, МПа	10,0	20,0	25,0
	0,36896161	0,63479048	0,790152563
Міцність на згин, МПа	1,6	1,9	11,6
	0,125823244	0,169557033	1,015112894
Водопоглинання, %	9	12	12
	0,598736557	0,375070711	0,375070711
Густина, кг/м ³	1600	1320	1720
	0,815757899	0,375957112	0,994110887
Морозостійкість, цикл	25	50	50
	0,375637543	1,011366637	1,011366637
Агрегуюча функція належності	0,415533058	0,433731794	0,787292983

Розрахуємо відносно базового «ідеального» зразка «3» справедливі ціни цегли «1» і «2»:

$$P_1 = 16500 \cdot \frac{0,41553}{0,78729} = 8700 \text{ грн.} \quad P_2 = 16500 \cdot \frac{0,43373}{0,78729} = 9090 \text{ грн.}$$

Якщо порівняти отримані значення з діючими на ринку середніми цінами тих же виробників за 1000 шт. рядової цегли М-100 (7630 грн у виробника «1» і 8860 грн у виробника «2») (табл. 2.7 розд. 2.3.3), стає очевидним, що вони продають свою продукцію за дещо заниженими цінами. Хоч за співвідношенням ціна/якість дані підприємства дотримуються паритету.

Слід також зазначити, що отримані нами значення цін 8700 грн і 9090 грн у теорії ціноутворення вважаються індиферентними (байдужими), оскільки вони мають однакові питомі значення, хоч і різні за своєю абсолютною величиною. Покупцю за таких умов байдуже, яку цеглу купувати, оскільки за ту ж саму одиницю якості (споживчої властивості) він сплачує однакову ціну. Для того, щоб споживач був зацікавлений у придбанні товару з нижчим рівнем якісних показників, його ціна в розрахунку на одиницю узагальненого показника якості має бути меншою, ніж у базового виробу. Це можливо досягти, якщо зростання якості продукції буде випереджати збільшення ціни. Для цього ціну менш

якісного виробу коригують за рахунок введення понижуючого коефіцієнта, який має назву коефіцієнт гальмування ціни.

На нашу думку, у випадку цегли, зважаючи на особливості вимог споживача до неї, застосування індиферентних цін є цілком виправданим. Якщо ТОВ «КЗБМ №1» наразі збільшить ціну на свою продукцію до обґрунтованого рівня, він збільшить свою прибутковість, що відкриє шлях до активізації розвитку підприємства за рахунок покращення його матеріально-технічної бази.

Запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності цегли та обґрунтованого визначення ціни на неї дозволить ТОВ «КЗБМ №1»:

- виявити необхідність та напрямки вдосконалення її якісних характеристик;
- обґрунтовано підходити до питання встановлення відпускних цін на цеглу;
- використовувати даний підхід для стимулювання попиту на свою продукцію;
- озброїти споживача критерієм, на який він може орієнтуватися при виборі постачальника цегли.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах господарювання промисловість будівельних матеріалів відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Тому налагодження ефективної системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємств цієї галузі, розробка дієвих механізмів її підвищення є найважливішою умовою не лише укріплення конкурентних позицій вітчизняних виробників БМ, а й стабільного економічного зростання України в цілому.

Тому, *мета даної кваліфікаційної роботи* полягає у: розвитку теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю продукції на основі досліджень і уточнень понятійного апарату з даної проблематики, обґрунтованого вибору ефективного методу оцінки конкурентоспроможності продукції промислово-виробничого призначення; а також розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення виробництва конкурентоспроможних будівельних матеріалів (на прикладі ТОВ «КЗБМ №1», м. Кропивницький).

У першому розділі роботи було детально розглянуто питання сутності, видів, методів конкуренції, її значення, позитивних і негативних наслідків, особливостей впливу на економіку. На основі огляду літературних джерел було виявлено існування трьох підходів до визначення конкуренції, які розглядають її: 1) як суперництво економічних суб'єктів; 2) як регулюючий елемент ринку; 3) як «суперництво традиційного з інноваційним».

Розглянуто ієрархію рівнів конкурентоспроможності, проведено аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», виокремлено основні його характеристики (порівняльний характер, динамічність, багатоаспектність, стратегічний характер, орієнтацію на концепцію маркетингу). Доведено, що основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. З метою обґрунтованого вибору повного та вичерпного визначення даного поняття розглянуто: 1) його особливості (ознаки): біполярність; відносний характер; вплив на КПП великої кількості ендогенних та екзогенних факторів; комерційний успіх товару завдяки його споживчим і вартісним властивостям; визначальна роль маркетингового

інструментарію в його забезпеченні; 2) взаємозв'язок показників у ланцюжку «якість – споживча вартість (корисність) – конкурентоспроможність» продукції.

На основі вищезазначених досліджень, а також критичного аналізу існуючих дефініцій даного поняття було запропоноване таке його визначення: *Конкурентоспроможність товару* – це його інтегральна властивість, яка обумовлює здатність цього товару задовольняти вимоги споживачів щодо його корисності у порівнянні з аналогічними товарами у даний період часу в умовах конкретного конкурентного ринку. Під корисністю товару мається на увазі співвідношення оптимального рівня його якості і ціни споживання.

Проведено аналіз відомих методів оцінки конкурентоспроможності продукції, визначено переваги й недоліки кожного з них. Доведено, що для оцінки рівня конкурентоспроможності стінових будівельних матеріалів (СБМ), зокрема цегли, найбільш доцільним є застосування однієї з модифікацій традиційного методу визначення підсумкового (інтегрального) показника конкурентоспроможності, який ґрунтується на визначенні одиничних та групових показників, які належать до найбільш важливих для споживачів критеріїв (споживчих та економічних) та передбачає попередню оцінку рівнів якості та споживчого ефекту товару у порівнянні з певним зразком-еталоном, який являє собою модель товару, параметри якої (стосовно рівнів якості та споживчого ефекту) створені на основі реальних потреб споживачів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи подано загальну характеристику ТОВ «КЗБМ №1». Виявлено, що дане товариство є одним з найбільших підприємств м. Кропивницького та Кіровоградської області з виробництва цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

За результатами проведеного аналізу стану будівельної галузі та сектору виробництва БМ було визначено, що рушійними силами, які в стратегічному періоді в найбільшій мірі можуть вплинути на характер змін у структурі конкурентних сил, є:

– негативні зміни у вітчизняній економіці внаслідок повномасштабної агресії рф: окупація частини території України, руйнування інфраструктури та

виробничих потужностей, розрив експорту та ланцюгів постачання;

- розробка нових логістичних ланцюгів для переорієнтування на імпортування БМ з інших країн;

- зростання вартості перевезень БМ через збільшення цін на паливо, закриття українських портів, блокування і створення штучних перепонів на кордонах з Польщею та Румунією;

- переміщення населення до центральних та західних регіонів України, створення на основі цього нового попиту на житло;

- реалізація проєктів реконструкції та відновлення інфраструктури, зокрема капітальних ремонтів та нового будівництва на звільнених та постраждалих через бойові дії територіях;

- зростання собівартості будівництва на фоні зниження платоспроможного попиту;

- істотне скорочення масштабів діяльності переважної більшості виробників БМ, призупинення роботи або руйнування тих з них, що знаходилися на сході країни. Проте, за оцінками експертів, наявні потужності з виробництва цегли і газобетону здатні забезпечити приблизно 125% потреби у даних СБМ при відбудові країни;

- проблема нестачі кадрів на підприємствах через мобілізаційні заходи та релокацію населення, яку роботодавці намагаються вирішити за рахунок: істотного підвищення заробітних плат, наймання жінок на чоловічі посади, залучення чоловіків у якості ФОП, бронювання чоловіків призовного віку;

- зростання вартості природного газу й електроенергії, а також її відключення, що впливає на суттєве здороження БМ, невиконання поставок через простої підприємств, і необхідність переорієнтації виробництва на альтернативні джерела енергії;

- дефіцит власних грошових коштів, зростання дебіторської заборгованості у виробників БМ та відсутність доступу до дешевого кредитування.

Проведено аналіз конкурентних сил галузі виробництва цегли (нинішніх і потенційних конкурентів, товарів-замінників, постачальників і споживачів).

В ході *аналізу конкурентів* було виявлено лідерів з виробництва цегли (у тому числі рядової керамічної) в Україні, перелік їх продукції, результати діяльності та чинники ринкового успіху (табл. 2.3). Це такі відомі підприємства, як: ТОВ «ДЗБМ» (м. Дніпро), ТОВ «Керамейя» (м. Суми), «Роздільський керамічний завод» (ТМ «Євротон»), ТМ «Кератерм» (м. Хмельницький), ПрАТ «Слобожанська будівельна кераміка» (СБК), Білоцерківський завод та ін. Крім великих виробників – лідерів ринку рядової цегли, в Україні працюють більш дрібні заводи. Майже в кожному регіоні їх налічується по декілька десятків.

Встановлено, що конкуренція у сфері виробництва цегли носить переважно помірний характер, оскільки:

- ніхто з конкурентів не проводить демпінгову політику навіть на місцевих ринках;
- виробники контролюють певні сегменти ринку і не намагаються збільшити власну частку за рахунок частки конкурентів, оскільки ці сегменти переважно формуються за ознакою чутливості споживачів до рівня цін на цеглу при відповідному рівні її якості;
- бар'єри входження на ринок є невисокими, проте це не впливає на збільшення числа фірм в галузі.

Проте, компанії все ж вживають активних заходів для укріплення своїх конкурентних позицій переважно за рахунок: 1) розробки та впровадження вигідних інвестиційних програм; 2) дотримання стратегії вертикальної інтеграції «вперед» (ТМ «Кератерм», Бережанський цегельний завод «Керамік», ТОВ «КЗБМ №1») і «назад» («Аерок», «СБК-Ромни», «Літос»), що дозволяє їм знижувати витрати, відповідно на виробництво та (або) збут продукції.

На ринку БМ сьогодні представлені також і її *замінники* – керамічні блоки, газобетон, пінобетон, шлакоблоки, ракушняк. Проведений порівняльний аналіз доводить їх істотний вплив на рівень конкуренції на ринку виробництва СБМ, у тому числі і цегли. Також, на фоні різкого падіння обсягів панельного будівництва і використання фасадної плитки, істотно зростає застосування облицювальної цегли у будівельному процесі, що впливає на зниження вимог до

якості самих СБМ у бік її погіршення, що можна приховати облицювальним оздобленням.

Незважаючи на активну і масову експансію на будівельний ринок новітніх технологій, пов'язаних з виробництвом сучасних СБМ, класична керамічна цегла все ж не здає свої позиції. Адже для її виробництва Україна має колосальну сировинну базу у вигляді червоної глини, запаси якої вважаються практично невичерпними.

З усіма *постачальниками* у ТОВ «КЗМБ №1» склалися тривалі й надійні зв'язки на взаємовигідних умовах. На конкурентоспроможність продукції більшості виробників цегли здійснюють істотний вплив постачальники сировини, оскільки її питома вага у собівартості цегли складає 15-20%. ТОВ «КЗМБ №1» має власний кар'єр і свою високоякісну сировину, тому не залежить від її постачання іншими підприємствами.

Було виявлено, що ТОВ «КЗМБ №1» до цих пір не мало проблем зі збутом виготовленої продукції завдяки низці наявних у нього конкурентних переваг:

- великому досвіду роботи у даній галузі;
- позитивному іміджу, що склався серед споживачів і партнерів;
- використанню унікальної технології виробництва, яка забезпечує отримання морозостійкої, надійної, міцної з високою теплопровідністю керамічну цеглу, що за своїми споживчими характеристиками помітно перевищує цілий ряд конкурентних аналогів і відповідає усім вимогам сучасних стандартів;
- використанню у виробленій продукції тільки якісних матеріалів і сировини власного видобутку;
- суворому контролю якості виробленої продукції на усіх етапах її виготовлення, що виключає постачання бракованих виробів;
- наявності висококваліфікованого керівництва та персоналу;
- можливості пропонувати високоякісну продукцію за оптимальною ціною;
- надання знижок з ціни на продукцію будівельним організаціям;
- налагодженню оптимальної транспортної логістики, орієнтованої для своєчасної та вигідної доставки цегли безпосередньо на об'єкт по всій Україні.

Завдяки переліченим перевагам продукції ТОВ «КЗМБ №1», коло його

споживачів – досить широке: це близько 5000 приватних будівельних компаній. Продукція товариства представлена в усіх філіях будівельних гіпермаркетів «Епіцентр-К», «Нова Лінія», «Практикер», «ОЛДІ» та ін. Її використовують при будівництві промислових та житлових споруд такі великі компанії, як: ХК «Київміскбуд», СКФ «Граніт», ПрАТ «Криворіжіндбуд», ПАТ «Основа-Солсіф», ТОВ «Будкомплекс», ПАТ «Ятрань», ТОВ «КБК» та багато інших.

Проте, результати проведеного нами аналізу внутрішнього середовища товариства показав погіршення за останній рік майже усіх основних показників його діяльності на фоні нестабільної ситуації у зовнішньому середовищі.

Після періоду збільшення обсягу реалізованої продукції та прибутковості діяльності підприємства більше, ніж у 5 разів унаслідок зростання продуктивності праці персоналу майже на 10%, у 2023 р. відбулися зворотні тенденції стосовно майже усіх основних показників діяльності ТОВ. Скорочення обсягу реалізації продукції у 2023 р. проти 2022 р. на 4,3% на фоні збільшення собівартості продукції та інших витрат чистий прибуток знизився у 2,5 рази. Не зважаючи на зростання середньооблікової чисельності персоналу на 7 осіб та їхньої середньомісячної заробітної плати, продуктивність праці впала на 7,4%. Залишається високою плинність персоналу. Продовжилася тенденція до скорочення фондівддачі, не зважаючи на невелике оновлення активної частини основних фондів.

Результати фінансового аналізу підприємства за той же період виявилися більш оптимістичними. Так, провівши комплексну рейтингову оцінку фінансового стану підприємства, було з'ясовано, що в аналізованому періоді воно поступово просувалося від III до I класу, тобто від статусу проблемного підприємства (у 2021 р.) до статусу підприємства з достатнім запасом фінансової стійкості (у 2023 р.).

Цінова політика ТОВ «КЗБМ №1» є не достатньо обґрунтованою. Підприємство безпідставно встановлює ціни на рівні нижчому, ніж у конкурентів, з одного боку – стимулюючи, тим самим, збут своєї продукції, а з іншого – не доотримуючи можливих доходів, які можна було б спрямувати на розвиток

матеріально-технічної бази. Хоч за якісними показниками, продукція ТОВ «КЗБМ №1» не поступається продукції багатьох конкурентів, а у деяких випадках навіть переважає її.

У підсумку було складено баланс факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ аналізованого товариства на основі побудови матриці SWOT-аналізу (рис. 2.5), а також намічено заходи, спрямовані на укріплення його конкурентної позиції.

У *третьому розділі* роботи було намічено стратегічні напрямки подальшого розвитку ТОВ «КЗБМ №1». З'ясовано, що товариство не займається формальним стратегічним плануванням. Однак, зважаючи на те, що воно реалізує продукцію за нижчими цінами, ніж більшість конкурентів (за рахунок економії на масштабах виробництва та завдяки ефекту кривої досвіду), очевидним є сповідування підприємством загальної конкурентної стратегії *лідерства за витратами*. І це є виправданим, оскільки на ринку є багато споживачів, достатньо чутливих до рівня цін на цеглу. ТОВ «КЗБМ №1» проводить зниження витрат за всіма ланками ланцюжка цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва й обігу, тобто створює стійкі переваги над конкурентами за витратами.

Проте, на нашу думку, доцільність подальшого застосовування конкурентної стратегії лідерства за витратами для ТОВ «КЗБМ №1» є виправданою, у випадках: 1) чутливості споживачів до цін на продукцію та нездатності конкурентів знизити свої ціни до рівня або нижче ціни, пропонованої ТОВ; 2) реалізації продукції на місцевому (м. Кропивницькому) на регіональному ринках, зокрема через нижчі, порівняно з іншими виробниками, транспортні витрати, пов'язані з доставкою продукції.

У випадку зосередження підприємства на регіональному та місцевому ринках, має місце *сфокусована стратегія лідерства за витратами* (стратегія ринкової ніші), яка передбачає більш поглиблену спеціалізацію і краще обслуговування покупців цільового сегменту, фокусування на тій ринковій ніші, в якій підприємство хоче і здатне забезпечити собі найбільші прибутки.

Щоб уникнути загроз, керівництву ТОВ «КЗБМ №1» слід пам'ятати, що застосовуючи дану стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою й інші способи завоювання покупця, забезпечуючи сталу перевагу над конкурентами підприємства. Такою перевагою може стати застосування у товаристві, поряд із стратегією низьких витрат, – *конкурентної стратегії оптимальних витрат*, яка, об'єднуючи позитивні риси стратегії диференціації і стратегії низьких витрат, орієнтована на надання покупцям найбільше цінностей за ті гроші, які вони готові сплатити за товар.

Щодо базової (еталонної) стратегії, на нашу думку, ТОВ «КЗБМ №1» має в нинішній час достатній потенціал, щоб обрати для свого розвитку стратегії *концентрованого зростання* (за рахунок реалізації конкурентної стратегії оптимальних витрат і встановлення контролю над конкурентами) і *центрованої диверсифікації* (започаткувавши виробництво облицювальної цегли, ефективність випуску якої доведено). Стратегію *вертикальної інтеграції назад* на підприємстві вже реалізовано, оскільки виробництво цегли забезпечується сировиною, яка видобувається у власному кар'єрі.

Основними факторами, що визначають конкурентоспроможність продукції, у тому числі і будівельної, є її якість та ціна. Тому для визначення рівня конкурентоспроможності продукції аналізованого підприємства було досліджено якісні та цінові характеристики цегли рядової М-100 виробництва ТОВ «КЗБМ №1» і його основного конкурента ТОВ «СБК». Для оцінки її якісних характеристик на основі опитувань фахівців з виробництва цегли та будівельників було обрано основні споживчі (якісні) показники даної продукції (розд. 2.3.3).

Розрахунки показали, що рівень інтегрального показника конкурентоспроможності виробу ТОВ «КЗБМ №1» знаходиться на дещо нижчому рівні, ніж у аналогічного виробу конкурента (табл. 2.10). За індексом споживчих показників рядова цегла виробництва «КЗБМ №1» значно поступається своєму основному конкуренту, за рахунок нижчого рівня таких одиничних показників якості, як міцність на стиск, міцність на згин та морозостійкість. І хоч значення цих показників цілком відповідають вимогам ДСТУ, аналізоване підприємство

повинно працювати у напрямку їх подальшого покращення, оскільки цього вимагає споживчий ринок. Лише за рахунок більш низької, порівняно з конкурентом, ціни на цеглу ТОВ «КЗБМ», значення інтегральних показників конкурентоспроможності у порівнюваних виробів все ж наближаються один до одного.

Для з'ясування обґрунтованості рівня ціни та продукцію досліджуваного підприємства, тобто відповідності цього рівня комплексу її споживчих властивостей, ми звернулися до одного з параметричних (економетричних) методів ціноутворення – методу багатокритеріальної оптимізації, який, на відміну від інших традиційних методів, є більш об'єктивним, менш трудомістким у використанні і не потребує збирання та обробки великого масиву статистичних даних. Для запобігання випадковості отриманого результату, у якості базового виробу ми прийняли «ідеальну» цеглу, припустивши, що вона має усі характеристики, які відповідають найкращому рівню, до яких прагнуть виробники. Підставивши параметри порівнюваних виробів в рівняння третього порядку, ми знайшли для кожного з них значення агрегуючої функції належності.

Розрахувавши, на основі цих значень, справедливі (обґрунтовані) ціни на цеглу виробництва ТОВ «КЗБМ №1» і ТОВ «СБК» відносно ціни базового «ідеального» зразка і порівнявши отримані результати з діючими на ринку середніми цінами тих же виробників, ми встановили, що реальні ціни – дещо занижені. Хоч за співвідношенням ціна/якість дані підприємства дотримуються паритету, тобто більш якісна продукція ТОВ «СБК» є дорожчою, ніж менш якісна виробництва ТОВ «КЗБМ №1».

Запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності цегли та обґрунтованого визначення ціни на неї дозволить ТОВ «КЗБМ №1»: 1) виявити необхідність та напрямки вдосконалення її якісних характеристик; 2) обґрунтовано підходити до питання встановлення відпускних цін на цеглу; 3) використовувати даний підхід для стимулювання попиту на свою продукцію; 4) озброїти споживача критерієм, на який він може орієнтуватися при виборі постачальника цегли.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдієнко О.С. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). К.: КНУТД, 2018. С. 99-105.
2. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. №1. С. 69-78.
3. Алімов А.Н., Ємченко В.Н. Конкурентоспроможність національної економіки. К.: НАН України. Інститут економіки. 2009. 59 с.
4. Аналітичний звіт «Конкурентоспроможна Україна». К.: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2016. 38 с.
5. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія. К.: НІС, 2012. 265 с.
6. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6. Том 1. С. 272-279.
7. Балабанова Л.В., Крищенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: Монографія. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
8. Блонська В.І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 115-120.
9. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 288-293.
10. Буркинський Б.В., Стрелець А.А. Економічна оцінка конкурентоспроможності. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2008. 53с.
11. Види цегли та особливості застосування. Веб-сайт: «Будинок цегли». URL: <https://dom-kirpicha.com.ua/uk/vidi-cegli-ta-osoblivosti-zastosuvannya/>

12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. К.: КНЕУ, 2008. 268 с.
13. Гейер Г.В. Управління в умовах інноваційної конкуренції: монографія. Донецьк: Норд-Прес Дон ДУЕТ, 2006. 325 с.
14. Гончарова Н.П. Роль маркетингу в конкурентних відношеннях. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. №11-12. С. 44-49.
15. Городня Т.А., Мойсеєнко І.П. Економічна та фінансова діагностика: Навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 282 с.
16. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. №2. С. 35-38.
17. Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П., Покропивний С.Ф., Сай В.М. Економіка підприємства: Підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 526 с.
18. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник / За ред. І.Є. Вернера. 2023. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2024-02/Збірник%20Статистичний%20щорічник%20України%202022%20рік.pdf>.
19. ДСТУ ISO 9000:2001 Система управління якістю. Основні положення та словник. К.: 2001.
20. Економічний словник-довідник: За ред. д.е.н., проф. С.В. Мочерного. К.: Феміна, 2005 345 с.
21. Жамойда А.А. Концепція конкурентоспроможності товару. *Вісник*. 2016. №2. С. 81-86.
22. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: Монографія: Кіровоград, ПВД «Мавік», 2007. 186 с.
23. Журило І.В. Методичні вказівки щодо підготовки, виконання та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем для присудження ступеня вищої освіти «магістр» за освітньо-професійною програмою «Економіка та організація бізнесу». / І.В. Журило, М.В. Семикіна, В.В. Зайченко, М.В. Бугаєва. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 92 с.
24. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III.

25. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>.
26. Каращук В. Аналіз визначення понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції» в розрізі надання освітніх послуг. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 49. С. 62-68.
27. Кононенко І.П. Метод експрес-анализу конкурентоспроможності продукції. *Економіка України*. 2001. №2. С.80-83.
28. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2008. 152 с.
29. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 16. С. 60-63.
30. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2014_3.3_15.
31. Мельник Ю.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції промислової галузі національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. Вип. 2/2. С. 14-18.
32. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. К.: ВЦ «Академія», 2003. 280 с.
33. Мусіна Л., Попов О., Билим О., В.Сидоренко та ін. Огляд економічних індексів: Індекс конкурентоздатності». *Публікація Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України*. Вип. 2 К.: 2021.
34. Осипов В.Н., Диленко В.А., Стрелець А.А. Оцінка конкурентоспроможності продукції виробничого призначення. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. 152 с.
35. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416>.
36. Петренко В.А., Левченко О.М., Шубін Є.С. Управління якістю на підприємстві: Навч. посібник. 2-е вид. допов. Кіровоград: КДТУ, 2004. 266 с.

37. Повна С., Шабардін Д. Системні засади Lean як сучасної концепції управління, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1(33). С. 40-53. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-40-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-40-53).
38. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності. 2020-2021 рік. URL: <http://edclub.com.ua/analityka>.
39. ПрАТ «Слобожанська будівельна кераміка» – Веб-сайт. URL: <http://www.sbk.com.ua/>
40. Скриньковський Р.С. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. №4. С. 240-246.
41. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози: дослідження KSE (Kyiv School of Economics) за ініціативи ЄВА, серпень 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelnii--_industrii--.pdf.
42. Сухарський В.С. Економічний словник-довідник. Т.: Навч. книга, 2002. 325 с.
43. Торяник Ж.І. Ткач С.В. Оцінювання конкурентоспроможності продукції на прикладі АТ «Ельворті». *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2023. Том 85. №6. С. 132-138.
44. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник К.: Кондор, 2009. 470 с.
45. Фомічов С.К., Старостіна А.А., Скрябіна Н.И. Основи управління якістю К.: 2009. 368 с.
46. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74-80.
47. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
48. Як повномасштабна війна вплинула на позиції України у міжнародних рейтингах. Аналітичний портал «Слово і діло». 2024. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/02/23/infografika/suspilstvo/yak-povnomasshtabna-vijna-vplynula-pozyciyi-ukrayiny-mizhnarodnyx-rejtynhax>.

49. Dolan E., Lindsay D. Market: microeconomic model. St.-Petersburg, 1992. 477 p.
50. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Harvard Business Review Press. 1996. 384 p.
51. McConnell Campbell R., Brue Stanley L. Economics: Principles, Problems, and Policies. McGraw-Hill/Irwin, 2005. 733 p.
52. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and superior performance, New-York: The Free Press, 1992, 557 p.
53. Seidel H., Temmen R., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Gehlen Verlag, Bad Homburg von der Höhe 1999. 399 p.
54. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases/ McGraw-Hill Education, 2001. 928 p.
55. Журило І.В., Гнєзділов Д.О. Оцінка та забезпечення конкурентоспроможності стінових будівельних матеріалів. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі: матеріали II Всеук. наук.-практ. конф. (27 листопада 2024 р.). В 2-х частинах. Ч. I.* Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 38-40.

ДОДАТКИ

Додаток А

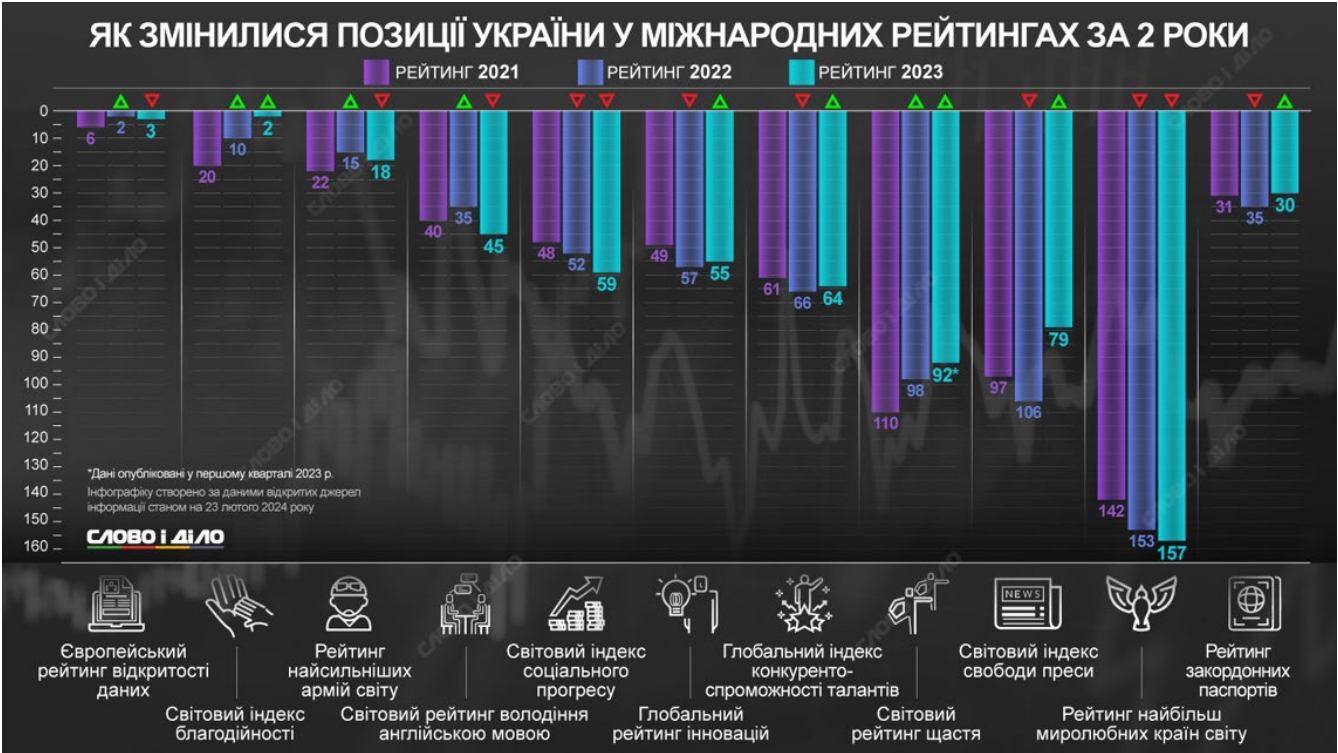


Рис. А.1 – Динаміка позиції України у міжнародних рейтингах [48]

Таблиця А.1 – Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Джерело	Визначення
Балабанова Л.В., Крищенко А.В. [7, с. 29]	Конкурентоспроможність ґрунтується на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом у необхідні терміни і на вигідніших порівняно з конкурентами умовах
Войчак А.В. [12, с. 15]	Конкурентоспроможність фірми визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби
[38, с. 60]	Конкурентоспроможність – це інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети та досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі»
Економічний словник-довідник [20, с. 32]	Конкурентоспроможність – здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
Фатхутдинов Р.А., Осовська Г.В. [44, с. 35]	Конкурентоспроможність фірми (організації, установи) характеризує випуск конкурентоспроможного об'єкту і стійку фінансову діяльність фірми. Конкурентоспроможність визначає здатність об'єкту витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [47, с. 16]	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у накопиченні і використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, які знаходять відображення в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Порівняльна характеристика будівельних матеріалів

№ з/п	Параметри	Будівельний матеріал			
		керамічна цегла	керамоблок	газоблок	піно-блок
1.	Розміри в еквіваленті цегли нормального формату 250×120×65 (НФ)	0,5-2,1	2,1-14,3	4,6-30,7 (найбільш ходовий: 18,46)	
2.	Наявність порожнин	повно- або пустотіла	пустотілий	повнотілі	
3.	Пазогребневе з'єднання	нема	є у біль-шості блоків	є у деяких блоків	
4.	Щільність, кг/м ³	1400-1780	1000	400	150-400
5.	Міцність на стиск, МПа	7,5-3	7,5-20	2,2-15	1-16
6.	Теплопровідність	0,67-0,81 (повнотіла) 0,4-0,7 (пустотіла)	0,084-0,28	0,072-0,46	0,09-0,38
7.	Морозостійкість, циклів	50-100	25-50	50-100	15-75
8.	Водопоглинання, %	6-7 (повнот.) до 13 (пустот.)	10-15	20	7-12
9.	Паропроникність, мг/м×г×Па	0,14-0,17	0,14	0,23	0,14-0,23
10.	Вогнестійкість, год	2,5	3-4	3-4, АБН – до 6 год.	>4
11.	Вартість кладки, грн/м ³	776	776	578	578

Додаток В

Основна номенклатура продукції ТОВ «КЗМБ №1»:

- цегла рядова М-100 250×120×65 мм: марка по міцності: М-100, М-125. Має прорізи. Цегла рядова застосовується в процесі побудови будівель;
- цегла лицевальна М-125: застосовується для будівництва і є альтернативою для облицювання заборів, дач, будов технічного призначення;
- цегла декоративна М-125: використовується для декоративного оздоблення зовнішніх елементів будівлі;
- цегла добірна М-125 (конусні пустоти): тип: пустотілий. Використовується в якості будівельного матеріалу, виробленого з мінеральних матеріалів;
- цегла добірна М-125 (циліндричні пустоти): тип: пустотілий. Використовується для кладки стін будинку. Кладка з неї надзвичайно міцна і стійка;
- цегла декоративна М-125 (циліндричні пустоти): тип: пустотілий. Використовується для кладки стін будинку. Кладка з неї надзвичайно міцна і стійка;
- цегла рядова М-125 (циліндричні пустоти): тип: пустотілий. Використовується для кладки стін будинку. Кладка з неї надзвичайно міцна і стійка;
- цегла рядова М-125 (конусні пустоти): тип: пустотілий. Використовується для кладки стін будинку. Кладка з неї надзвичайно міцна і стійка;
- цегла рядова М-100 (циліндричні пустоти): тип: пустотілий. Використовується для кладки стін будинку. Кладка з неї надзвичайно міцна і стійка;
- металопластикові вікна з профілем Deseuninck: основа з металу, обробка пластиком, легко встановлюється.

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Оцінка складу, структури та динаміки майна підприємства

Показники	На кінець 2021 р.	На кінець 2022 р.	Відхилення 2022 до 2021		На кінець 2023 р.	Відхилення 2023 до 2022 р.		Відхилення 2023 до 2021 р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вартість майна, тис. грн. у тому числі:	28157,3	31576,6	3419,3	12,1	36527,3	4950,7	15,7	8370,0	29,7
Необоротні активи:									
- тис. грн.	13965,5	15345,0	1379,5	9,9	12772,0	-2573,0	-16,8	-1193,5	-8,5
- у % до вартості майна	49,6	48,6	-1,0	-2	35,0	-13,6	-28	-14,6	-29,4
Оборотні активи:									
- тис. грн.	14191,8	16231,6	2039,8	14,4	23761,5	7529,9	46,4	9569,7	67,4
- у % до вартості майна	50,4	51,4	1,0	2,0	65,0	13,6	26,5	14,6	29,0
Запаси:									
- тис. грн.	2808,6	1568,6	-1240,0	-44,2	2873,7	1305,1	83,2	65,1	2,3
- у % до оборотних активів	19,8	9,7	-10,1	-51,0	12,1	2,4	24,7	-7,7	-38,9
Готова продукція:									
- тис. грн.	5762,9	9696,8	3933,9	68,3	9709,2	12,4	0,1	3946,3	68,5
- у % до оборотних активів	40,6	59,7	19,1	47,0	40,9	-18,8	-31,5	0,3	0,7
Дебіторська заборгованість за товари і послуги:									
- тис. грн.	3146,5	4225,3	1078,8	34,3	7247,8	3022,5	71,5	4101,3	130,3
- у % до оборотних активів	22,2	26,0	3,8	17,1	30,5	4,5	17,3	8,3	37,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
- тис. грн.	2055,3	446,4	-1608,9	-78,3	2154,5	1708,1	382,6	99,2	4,8
- у % до оборотних активів	14,5	2,8	-11,7	-80,7	9,1	6,3	225,0	-5,4	-37,2
Інша поточна дебіторська заборг.:									
- тис. грн.	331,7	24,8	-306,9	-92,5	27,9	3,1	12,5	-303,8	-91,6
- у % до оборотних активів	2,3	0,2	-2,1	-91,3	0,1	-0,1	-50	-2,2	-95,7
Грошові кошти та їх еквіваленти:									
- тис. грн.	86,8	269,7	182,9	210,7	1748,4	1478,7	548,3	1661,6	1914
- у % до оборотних активів	0,6	1,7	1,1	183,3	7,4	5,7	335,3	6,8	113,3

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Групування підприємств за критеріями оцінки фінансового стану

Показник	Межа класів згідно критеріїв*					
	1 клас, бал	2 клас, бал	3 клас, бал	4 клас, бал	5 клас, бал	6 клас, бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25 та більше, 20	0,2 – 16	0,15 – 12	0,1 – 8	0,05 – 4	<0,05 – 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0 та вище, 18	0,9 – 15	0,8 – 12	0,7 – 9	0,6 – 6	< 0,05 – 0
Коефіцієнт покриття	2,0 та вище, 16	1,9 – 1,7, 15 – 12	1,6 – 1,4, 10,5 – 7,5	1,3 – 1,1, 6 – 3	1,0 – 1,5	<1,0 – 0
Коефіцієнт фінансової залежності	0,6 та вище, 17	0,59-0,54, 15 – 12	0,53-0,43, 11,4 – 7,4	0,42-0,41, 6,6 – 1,8	0,4 – 1,0	<0,4 – 0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,5 – 15	0,4 – 12	0,3 – 9	0,2 – 6	0,1 – 3	<0,1 – 0
Коефіцієнт автономії	1,0 та вище, 15	0,9 – 12	0,8 – 9	0,7 – 6	0,6 – 3	<0,5 – 0
Мінімальне значення межі	100 – 86	85 – 64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	-

*Характеристика класів підприємств:

1 клас – підприємство з достатнім запасом фінансової стійкості, що дозволяє бути впевненим у поверненні запозичених коштів;

2 клас – підприємства, що мають певну ступінь ризику відносно заборгованості, але вони ще не розглядаються як ризиковані;

3 клас – проблемні підприємства. Тут навряд чи існує ризик втрати засобів, але повне їх повернення вважається сумнівним.

4 клас – підприємства з високим ризиком банкрутства, навіть після проведення заходів із фінансового оздоровлення. Кредитори ризикують втратити свої кошти.

5 клас – підприємства найвищого ступеню ризику, майже неплатоспроможні;

6 клас – підприємства-банкрути, які підлягають ліквідації.

Таблиця Д.2 – Комплексно рейтингова оцінка показників фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану	Рейтинг показників у балах	Критерії оцінки показників за їх фактичним значенням		Умови зниження критеріїв	Показники по роках			Рейтинг показників у балах по роках		
		вищий	нижчий		2021	2022	2023	2021	2022	2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20,0	0,5 і вище – 20 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 4 бали	0,02	0,03	0,16	0	0	6,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,0	1,5 і вище – 18 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,5 знімається 3 бали	0,55	0,61	1,0	18	18	18
Коефіцієнт покриття	16,5	2,0 і вище – 16,5	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 2,0 знімається 1,5 бали	1,35	1,99	2,12	6,8	16,4	16,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	15,0	0,5 і вище – 15 балів	менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 3 бали	0,26	0,50	0,53	7,8	15	15
Коефіцієнт автономії	17,0	0,6 і вище – 17 балів	менше 0,4 – 0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження порівняно з 0,6 знімається 0,8 бали	0,63	0,74	0,69	17	17	17
Коефіцієнт фінансової незалежності в частині формування запасів	13,5	1,0 і вище – 13,5 балів	менше 0,5 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,0 знімається 2,5 бали	1,24	1,44	1,06	13,5	13,5	13,5
Разом	100,0	100,0	0		-	-	-	63,1	79,9	86,4

Додаток Е

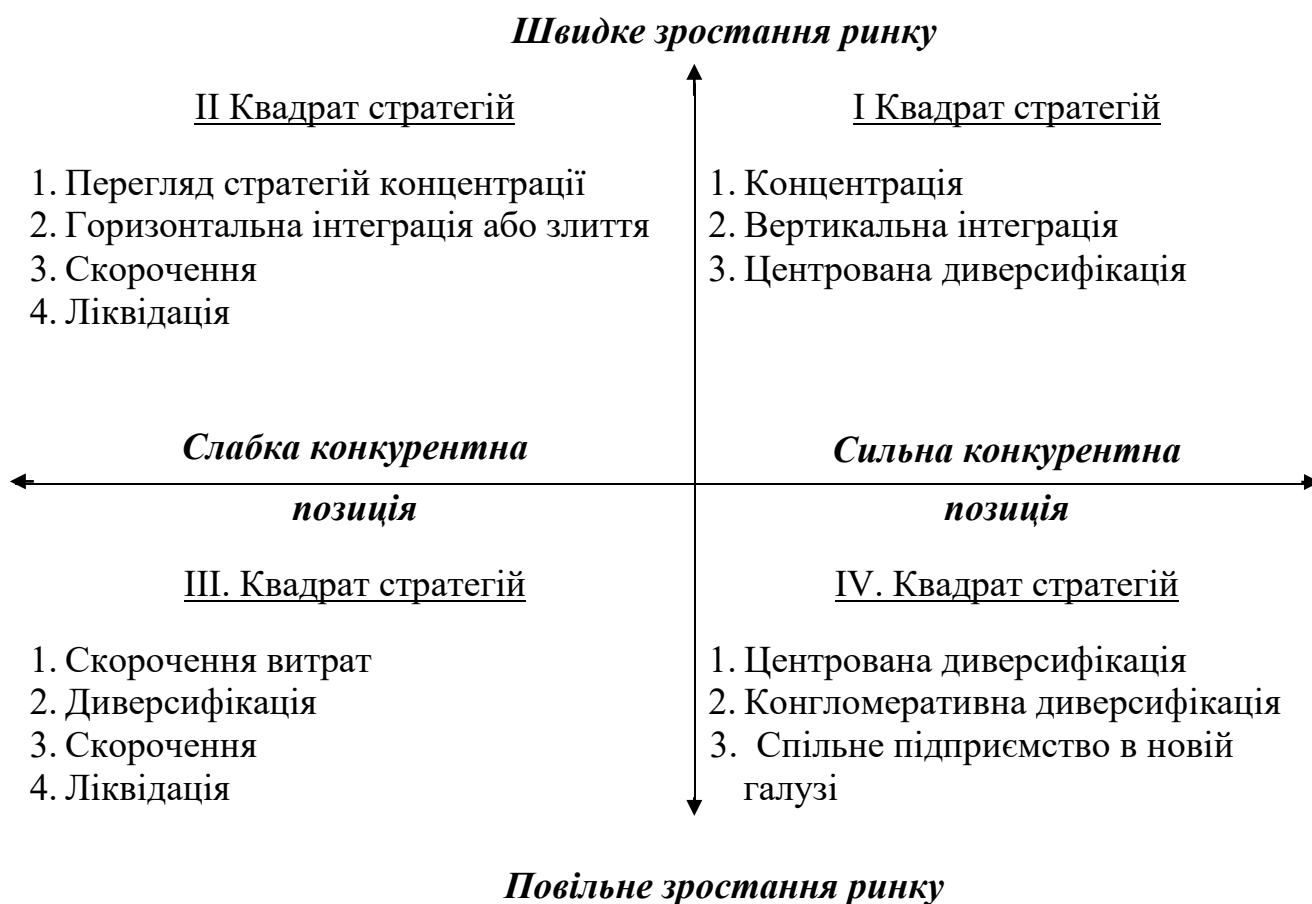


Рис. Е.1 – Матриця Стрікланда-Томпсона