

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

(на матеріалах ТОВ "КОМПАНІЯ КЕНАН ЛТД", м. Тернопіль)

Студента 5 курсу, 4 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Католи Максима
Романовича

Науковий керівник
науковий ступінь,
вчене звання

к.е.н., доц.
Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньої програми
науковий ступінь,
вчене звання

к.е.н., доц.
Лежешко Вікторія
Геннадіївна

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ КЕНАН ЛТД»	5
1.1. Сутність та ключові характеристики конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	5
1.2. Аналіз конкурентної стратегії та конкурентних переваг ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»	10
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ КЕНАН ЛТД» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	18
2.1. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі	18
2.2. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на зовнішніх ринках	29
Висновки до розділу 2	43
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Актуальність проблеми. За останні роки проблема конкурентної стратегії стала однією з найбільш важливих для суб'єктів міжнародного бізнесу. Від випуску конкурентоздатної продукції залежить ефективний та стабільний розвиток світової економіки. Цей показник характеризує не лише окремі підприємства-суб'єкти міжнародного бізнесу, а й світову економіку загалом. Внаслідок постійно зростаючої кількості конкурентів, високого рівня інноваційного розвитку та постійної зміни потреб споживачів постає необхідність оптимізації конкурентної стратегії підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу та ефективної системи заходів її вдосконалення.

Проблеми визначення конкурентної стратегії завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності стратегії конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення міжнародних економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та світової економіки в цілому.

Посилення конкурентної боротьби між підприємствами-суб'єктами міжнародного бізнесу робить необхідним дослідження поняття конкурентної стратегії підприємства і застосування різних механізмів стимулювання її вдосконалення.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що наведені рекомендації вдосконалення конкурентної стратегії можуть бути використані у міжнародній діяльності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД».

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженням поняття конкурентної стратегії займались чимало зарубіжних вчених, а саме І.Ансфолф, М.Портер, А.Томпсон, А.Стрікленд. Питання вивчення проблем конкурентної стратегії знайшли відображення в наукових працях вітчизняних вчених, зокрема І.Ступака, Є.Горбашко, О.Біловодської. Кожен з дослідників започаткував свій підхід або надав своє визначення конкурентної стратегії, що

викликало багатоваріантність його розуміння.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі.

Виходячи із мети визначимо такі **завдання**:

- висвітлити сутність та ключові характеристики конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу;
- здійснити аналіз конкурентної стратегії та конкурентних переваг ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»;
- оцінити стан конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі;
- розробити пропозиції щодо оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на зовнішніх ринках.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі.

Предмет дослідження – економічні відносини і процеси, що формують конкурентну стратегію ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі.

Методи дослідження. У роботі використовуються такі методи дослідження: теоретичні – аналіз і синтез, метод порівняння та аналогії, систематизація та класифікація; емпіричні – узагальнення незалежних характеристик, вивчення та узагальнення практичного досвіду, аналіз результатів діяльності; методи обробки даних – кількісні (статистичні) та якісні.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі, нормативні акти, інструктивно-методичні матеріали, навчальні посібники, підручники, публікації в наукових та періодичних зарубіжних виданнях.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ КЕНАН ЛТД»

1.1. Сутність та ключові характеристики конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Як відомо, конкурентна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу є багатоаспектним і багатовимірним поняттям. Стратегія конкуренції суб'єкта міжнародного бізнесу являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на світовому ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на світовому ринку в одній специфічній сфері підприємництва [18, с. 95-99].

Головна заслуга у визначенні найбільш цілісних теоретичних положень про рушійні сили конкурентної боротьби належить класичній школі економії – а саме А. Сміту, який сформулював принцип абсолютних переваг. У своїй фундаментальній праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй» він визначив поняття конкуренції як суперництво і ототожнив її з «невидимою рукою», яка змушує підприємців діяти відповідно до якогось одного плану розвитку економіки [34, с. 64].

С. Л. Брю, К. Р. Макконнелл запропонували наступне визначення: «Конкуренція – наявність на ринку великого числа незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його» [6, с. 23].

М. Портер визначає, що конкурентна стратегія спрямована на отримання стійкої і вигідної позиції, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [43, с. 39].

М. Портер на основі аналізу сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством-суб'єктом міжнародного бізнесу (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Позитивні сторони конкурентної стратегії	Негативні сторони конкурентної стратегії
Лідерство за витратами	
<p>Низькоцінове лідерство ефективне за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ціна – домінуюча конкурентна сила; • галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні; • відсутність можливостей для диференціації; • «великі» покупці мають значну торгову силу. 	<p>Низькоціновому лідерству притаманні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції; • можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами; • нездатність вчасно вносити зміни в товар через надмірну увагу до витрат.
Диференціація продукції	
<p>Диференціація приваблива за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • існує багато шляхів для диференціації продукту; • підприємство має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу; • потреби потенційних споживачів відрізняються; • деякі конкуренти в галузі слідуєть схожим шляхом диференціації; • попит нееластичний за ціною; • галузевий ринок має складну структуру. 	<p>Диференціації може бути притаманне:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається; • роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним; • сприйняття диференціації знижується під впливом підробок та імітацій.
Фокусування (концентрації)	
<p>Фокусування привабливе тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; • у підприємства немає достатньої кількості ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів; • галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів; • існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою. 	<p>До ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим; • розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються; • конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.

Джерело: узагальнено автором на основі [51].

Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може отримати

прибуток за мінімально допустимої для конкурентів ціни; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домогтися зниження цін нижче рівня, прийнятого для найсильнішого конкурента.

Наступний вид стратегій – диференціація продукції – орієнтований на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/послуги. Диференціація теж захищає підприємство від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює прихильність споживачів до марки, зменшує чутливість до ціни й підвищує рентабельність; відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають від товарів-замінників; підвищена рентабельність збільшує стійкість до підвищення цін сильним постачальником.

Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення.

Створення успішної стратегії є надзвичайно важким завданням для більшості підприємств, які не концентруються в результаті на змісті, а намагаються відчайдушно «грати» на ринку наодинці. Науковці в ході дослідження виявили кілька закономірностей у діяльності підприємств, опираючись на реалізацію їхніх стратегій. Хоча конкурентна перевага є найважливішим компонентом будь-якої стратегії, для багатьох підприємств вона так і залишається недосяжною метою [46, с. 114–135].

Результати дослідження McKinsey свідчать про одну з причин цього: лише 53% керівників характеризують стратегію своїх підприємств, підкреслюючи створення відносної переваги перед конкурентами; інші кажуть, що їхні стратегії краще описуються як відповідні найкращі практики в галузі та забезпечення оперативних потреб. У цьому опитуванні керівники підприємств з усього світу відповіли на низку запитань для виявлення

співвідношення між стратегічними цілями діяльності окремих підрозділів підприємств і забезпеченням загалом успішної реалізації стратегії. Результати опитування з реалізації та розроблення стратегії підприємств відрізнялися не лише в розрізі галузей однієї країни, а й за регіонами. Так, в опитуванні було виокремлено чотири регіони: Північна Америка, Європа, Індія, Китай [52].

Розподіл відповідей та загалом перелік запитань у межах дослідження подано в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Результати всесвітнього дослідження McKinsey Global Survey із застосування стратегій у діяльності підприємств

№	Наша стратегія...	Індія (206 підприємств)	Китай (65 підприємств)	Північна Америка (623 підприємства)	Європа (701 підприємство)
1	Створює баланс між ключовими засадами та гнучкістю для прийняття майбутніх рішень	51	37	49	44
2	Наголошує на створенні конкурентних переваг	35	43	34	32
3	Прищеплює чітке розуміння наших конкурентних переваг	48	33	31	31
4	Окреслює можливості на основі конкретних ринкових сегментів	42	40	31	30
5	Має результатом розроблення конкретного набору дій для перегрупування ресурсів	46	32	32	30
6	Складається з рішень, розроблених у ході численних обговорень альтернатив	45	29	29	25
7	Випливає з упевненості керівництва в правильності ключових положень	35	23	29	26
8	Переважно побудована для перемоги в майбутніх ринкових умовах відповідно до трендів	43	40	25	25
9	Враховує непевні умови в непередбачуваному майбутньому	31	23	25	19
10	Опирається на внутрішні та малопоширені дані, недоступні конкурентам	20	18	14	13

Джерело: узагальнено автором на основі [52].

У результаті опитування було виявлено, що лише 10% підприємств підтвердили наявність більшості положень (7–10 із 10 запропонованих) у

розробленні та реалізації стратегії, 15% не змогли підтвердити жодного, а більшість – 50% – підтвердили існування одного-трьох положень у власній конкурентній стратегії підприємства. Лише 2% респондентів повідомляють, що їхні підприємства проходять дев'ять або всі десять тестів, тобто схвально відгукуються про наявність цих положень у розробленні та реалізації їхніх стратегій. 70% керівників повідомляють, що їхні стратегії забезпечують сукупність ключових положень та гнучкості, що свідчить про те, що підприємства цілком комфортно будують свої стратегії як комплекс різноманітних стратегічних дій. На відміну від них лише 33% респондентів стверджують, що стратегії їхніх підприємств залежать від нових даних та статистичних даних, які не доступні для конкурентів на противагу загальнодоступній статистиці. У відповідях з'являються також деякі помітні регіональні відмінності. Наприклад, керівники підприємств у Китаї оцінюють стратегії свого підприємства вище своїх партнерів у трьох інших регіонах за виокремленням конкурентної переваги, але їм бракує балансу між дотримання ключових положень стратегії та гнучкістю у виборі майбутнього. Цікавим висновком із дослідження є висока ймовірність, що вибір підходів до формування стратегії та її успішність у подальшій реалізації можуть бути пов'язані. 44% респондентів підтвердили, що їхні підприємства використовують регулярний цикл планування, що їхні підприємства розуміють конкурентну перевагу, включають тенденції та ефективно розподіляють ресурси. Натомість 35% респондентів повідомляють, що їхні підприємства приймають рішення у міру виникнення проблеми; їхні підприємства добре управляють ризиками, включають гнучкість у виборі шляху та створення відносної переваги перед конкурентами.

1.2. Аналіз конкурентної стратегії та конкурентних переваг ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Кенан ЛТД» (ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»).

Основний вид діяльності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» за КВЕД – клас 23.31 «Виробництво керамічних плиток і плит». Інші види діяльності підприємства (рис.1.1):

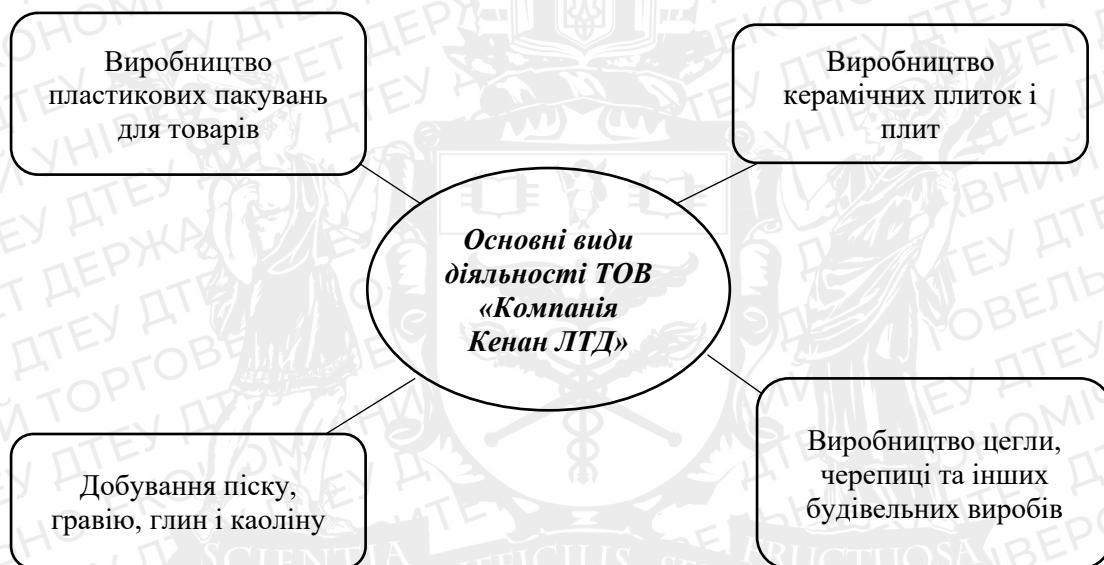


Рис. 1.1. Види діяльності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Джерело: створено автором.

- виробництво пластикових пакувань для товарів;
- добування піску, гравію, глини і каоліну;
- виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів.

Конкуренція на ринку керамічних плиток і плит є відчутною. Нині ринок повністю структурований і кожен виробник має власну частку, іноді й нішу. На розвиток і структуру ринку найбільше впливають постачальники сировини, які здійснюють розробку кар'єрів (добування глини й каоліну), оптові споживачі продукції з метою подальшої дистрибуції, проектно-дизайнерські підприємства. Також впливовими гравцями на ринку виступають будівельні підприємства в якості замовників значних обсягів продукції ринку. Суттєвими представниками глинобудівної промисловості в Україні можна зазначити

UMG-Холдинг («Веско», «Дружківське рудоуправління», «Вогнеупорнеруд», «Донкерампромси́ровина»), SOKA Ukraine (входить до французької групи SOKA) та інші. Серед споживачів можна зазначити холдинг «Агромат» та великі мережі продажу будівельних виробів («Епіцентр», «Нова лінія», «Leroy Merlin» тощо).

Лідерами виробництва керамічної плитки в Україні є ТОВ «Атем», «Харківський плитковий завод», «Компанія Кенан ЛТД» та ПрАТ «Інтеркерама», на яких припадає більше 90% від загального обсягу виробленої плитки.

Для аналізу конкурентних переваг ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» проведемо *SWOT*-аналіз та визначимо внутрішні сильні і слабкі сторони ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», а також можливості та загрози (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Матриця *SWOT*-аналізу ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Джерело: створено автором.

Далі необхідно провести попарну бальну оцінку факторів за шкалою від -5 до +5: слабкі сторони підприємства та ринкові загрози оцінюються від -5 до 0, а сильні сторони та ринкові можливості від 0 до +5. При цьому, найбільш сильні ринкові можливості і сторони діяльності підприємства визначаються по максимальній сумі балів, а ринкові загрози та слабкі сторони діяльності – по мінімальній (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище											Сума
	Сильні сторони							Слабкі сторони				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3		
Можливості	1	3	5	3	4	1	2	0	1	0	-1	18
	2	5	3	5	4	4	3	5	3	0	-2	30
	3	5	5	3	4	4	3	1	0	-1	-1	23
	4	5	3	5	4	5	4	5	0	-2	-1	28
Загрози	1	2	1	1	0	0	-2	1	-2	-4	-2	-5
	2	-2	0	1	-2	-1	0	2	-3	-4	-2	-11
	3	-1	-1	3	0	-2	1	0	-1	-5	-4	-10
	4	-3	1	1	3	0	1	1	-3	-4	-3	-6
Сума		14	17	22	15	11	12	15	-5	-20	-16	

Джерело: створено автором.

Отже, аналізуючи дані, отримані з матриці, можна зробити певні висновки. Зокрема, серед факторів зовнішнього середовища найбільший потенційний вплив на ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» мають такі ринкові можливості:

1. Завоювання нових ринків збуту.
2. Залучення додаткових інвестицій.
3. Співробітництво з іноземними підприємствами.

Аналізуючи ринкові загрози можна зробити висновок, що найбільший вплив мають такі:

- розрив зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності;

– значне число конкурентів.

Серед факторів внутрішнього середовища найбільший вплив мають такі сильні сторони ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»:

- 1) великий досвід роботи на ринку, що сприяє формуванню довіри з боку потенційних та існуючих споживачів, а також велика кількість вже існуючих зв'язків допомагає сформувати сприятливий імідж підприємству;
- 2) широкий асортимент продукції;
- 3) розвинена маркетингова служба.

Таблиця 1.4

Характеристика окремих сил (за М. Портером) для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик входу потенційних конкурентів	Досить високий	3
2	Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
3	Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Практично немає	4
4	Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	3
5	Конкуренція серед існуючих продавців	Досить висока	3
Сукупна дія сил		Стабільне становище	3

Джерело: створено автором.

Використання методу М. Портера (табл. 1.4) показало, що в цілому становище ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на світовому ринку є стабільним. Разом з тим, присутні і деякі ризики, серед яких основними є можливість появи на ринку нових конкурентів та можливість підвищення цін постачальників.

Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» як суб'єкта міжнародного бізнесу полягає у визначення чіткого формулювання того, як

підприємство веде конкуренцію на світовому ринку, якими є його цілі та які засоби та дії застосовуються для досягнення поставлених цілей. Для цього використовуємо класичний підхід М. Портера, описаний в його фундаментальній праці «Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів», який має назву «Колесо конкурентної стратегії» (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Колесо конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Джерело: узагальнено автором на основі [51].

Віссю колеса є цілі підприємства, тобто загальне визначення його конкурентних намірів та конкретних економічних та неекономічних завдань.

До основних цілей діяльності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» відносяться:

- клієнтоорієнтованість;
- завоювання ключової частки ринку виробництва керамічних плиток і плит, а також сантехніки;
- збільшення обсягів виробництва;
- постійне вдосконалення технологій;

- інноваційна та інвестиційна діяльність;
- оптимізація витрат та собівартості виробництва;
- максимізація прибутку;
- вихід на зарубіжні ринки;
- соціальна відповідальність бізнесу.

У свою чергу, спиці колеса – ключові напрямки ділової політики підприємства, за допомогою яких воно прагне реалізувати свої цілі.

Служба маркетингу ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» займається постійним моніторингом ситуації на ринках збуту, діяльності основних конкурентів, займається просуванням продукції, створенням ефективної рекламної кампанії.

Оптовими каналами збуту виступають фізичні та юридичні особи-підприємці. В Україні існує своя база оптових клієнтів, з якими співпрацює ТОВ «Компанія Кенан ЛТД». Сюди відносяться «Епіцентр», «Арс-Кераміка», «Кишеня Майстра».

Спеціалізація ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» - це передусім виробництво високоякісних керамічних плиток і плит. Високоосвічені кадри займаються виробництвом та дистрибуцією товарів, які використовуються в процесі оснащення ванних та житлових кімнат, а також прибудинкової території. Асортимент включає велике різноманіття колекцій плитки.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» використовує новітні технології та створює інноваційні рішення, які відповідають запитам клієнтів. У колекціях продукції втілені функціональні ідеї, що полегшують прибирання ванної кімнати та забезпечують гігієну на найвищому рівні.

Щодо кадрового забезпечення, робота в команді ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» означає працевлаштування на сучасному європейському виробничому підприємстві; можливість розвитку та зростання, навчання у закордонних підприємствах; можливість створення новаторських рішень - «від ідеї до впровадження».

У «Компанія Кенан ЛТД» виробництво ведеться на двох сучасних

заводах, розташованих у місцях, які забезпечують ефективне обслуговування багатьох регіонів України (західна та центральна Україна). Таке розташування виробництва та професійна логістика гарантують високий рівень обслуговування клієнтів, гнучкість і швидкий час реакції на місцеві потреби ринку.

Окрім безпосереднього продажу продукції, авторизовані сервісні центри ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» здійснюють гарантійний ремонт продукції та постійне консультування клієнтів.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» відкрито подає свою фінансову звітність та систематично й вчасно сплачує податкові зобов'язання. Скрізь запроваджено єдину систему контролю якості, дотримання стандартів відстежується головним офісом.

Отже, на основі проведеної оцінки конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» та його конкурентної стратегії можна стверджувати про сильні конкурентні позиції підприємства та його стабільне становище на ринку.

Висновки до розділу 1

Опрацювання теоретичного базису дослідження конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу дозволяє зробити такі висновки:

Проблеми визначення стратегії конкуренції завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення ринкових економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та економіки в цілому. Конкурентна стратегія підприємства – поняття відносне, оскільки залежить від ринкового середовища та визначається на основі конкурентних переваг.

Під стратегією конкуренції суб'єкта міжнародного бізнесу слід розуміти основу конкурентної поведінки підприємства на світовому ринку і схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на світовому ринку в одній специфічній сфері підприємництва

Конкуренція на ринку керамічних плиток і плит є відчутною. Нині ринок повністю структурований і кожен виробник має власну частку, іноді й нішу. ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є одним із лідерів на ринку виробництва керамічних плиток і плит, характеризується стабільним положенням на ринку, високим рівнем конкурентних переваг та сильною конкурентною стратегією.

Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» як бізнес-суб'єкта показав, що підприємство успішно веде конкуренцію на ринку керамічних плиток і плит, має чітко визначені цілі, засоби та дії, що застосовуються для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «КОМПАНІЯ КЕНАН ЛТД» У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1. Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у міжнародному бізнесі

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. У кожній галузі формується власне конкурентне середовище, а тому підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність та конкурентостійкість [35, с. 212–218].

Для оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» проведемо діагностику галузі виробництва керамічних плиток і плит на мегарівні – рівні міжнародного глобального ринку (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Діагностика галузі виробництва керамічних плиток і плит на світовому ринку

Показник	Характеристика
Розмір світового ринку	За 2019 рік у світі було вироблено 13157 млн м ² керамічної плитки.
Темп зростання ринку	Показник виробництва на 3,7% нижче за відповідний показник 2018 року; показник споживання нижчий на 4,1%, що еквівалентно приблизно 500 млн. м ² у абсолютних значеннях.
Ключові гравці ринку	Китай, Індія, Бразилія, В'єтнам, Іспанія, Італія
Технології/інновації	Технології змінюються дуже швидко, постійно удосконалюються.
Легкість входу/виходу	Високі бар'єри, велика кількість конкурентів.
Експорт	Китай експортує близько 30% світового експорту керамічних плит; середня ціна за 1 м ² близько 5 євро.
Імпорт	Лідер серед країн-імпортерів – США (7,2% світового імпорту керамічних плит).
Рівень ціни	Широкий діапазон цін (1,2-14 євро за 1 м ²).
Прибутковість галузі	Висока.

Джерело: узагальнено автором на основі [43-45].

У галузі виробництва керамічних плит і плиток другий рік поспіль спостерігається спад ключових показників: обсягів виробництва та споживання. При цьому, незважаючи на те, що динаміка обсягів експорту-імпорту все ще перебуває в позитивній зоні, у 2019 році приріст цього показника незначний — лише +1%.

За 2019 рік у світі було вироблено 13157 млн. м² керамічної плитки, що на 3,7% нижче за показник 2018 року. Як і роком раніше, виробництво керамічної плитки в азіатському регіоні скоротилося на 5% — переважно за рахунок спаду виробництва в Китаї. Оскільки більшість світового обсягу виробництва кераміки (приблизно 2/3) посідає саме Азія, це і стало основною причиною загального негативного тренду. Говорячи про Азію, варто також зауважити, що протягом останніх років драйверами зростання регіонального ринку є вже далеко не Китай, а скоріше Індія та Іран. Водночас і в європейському регіоні, на який припадає майже 15% світового виробництва, зазначається загальна негативна динаміка. Спад виробництва стався на ринках як країн-учасниць Європейського Союзу, так і країн, що не входять до його складу. В американському регіоні ситуація характеризується відносною стабільністю — виробництво в Центральній та Південній Америці зросло більш ніж на 2%, а в Північній Америці скоротилося приблизно на 5%, що з урахуванням масштабів ринку не так значно. На загальному негативному фоні окремо варто відмітити Африку, де вже котрий рік поспіль спостерігається позитивна динаміка. Виросло виробництво і у 2019 році майже на 6%. Зараз на африканські країни припадає цілих 6% світового обсягу виробництва керамічної плитки. Говорячи про окремих представників регіону, слід відзначити успіхи Єгипту, який на даний момент зберігає лідерство за обсягом випущеної продукції, а також Нігерії, яка за останні роки також суттєво зміцнила свої позиції. У той же час зростання виробництва, що отримало суттєвий стимул до розвитку ще в 2015 році в результаті інвестицій з боку Китаю, продовжилося і в інших країнах Африки, таких як Гана, Танзанія, Замбія, Зімбабве, Ангола, Судан, Сенегал, Уганда, Ефіопія та Кенія.

Загальна картина споживання керамічної плитки загалом аналогічна ситуації з виробництвом. У 2019 році скорочення становило 4,1%, що еквівалентно приблизно 500 млн. м² у абсолютних значеннях. Близько 65% цього обсягу припало на азіатський регіон. З цікавих тенденцій також можна відзначити скорочення споживання на рекордні 10% у країнах, що не входять до складу Європейського союзу, а також позитивну динаміку в африканському регіоні, де споживання, навпаки, зросло на 7%. Водночас продовжився спад попиту у північноамериканському регіоні, а у Південній Америці обсяг споживання практично не змінився.

Що стосується експорту керамічної плитки, то на його досить незначне зростання у 2019 році вплинули два основні чинники. З одного боку, суттєве скорочення експорту з Китаю, а з іншого — зростання експорту з усіх регіонів за винятком американського та африканського, в яких обсягів власного виробництва все ще не вистачає покриття високого внутрішнього попиту. При цьому в Азії негативну динаміку китайського експорту було повною мірою компенсовано зростанням експорту з інших країн цього регіону. Зазначимо, що у 2019 році найбільший внесок у зростання загальносвітового обсягу експорту зробила Індія, відвантаживши на 86 млн. м² керамічної плитки більше, ніж роком раніше. Провідними експортерами, як і раніше, залишаються країни Азії та ЄС. Приблизно половина світового обсягу керамічної плитки, що експортується, виробляється в Азії, 40% — у Європі. Однак хотілося б звернути увагу на те, що в цьому випадку йдеться про порівняння фізичних обсягів постачання, а не вартість експорту. У цьому азіатський регіон значно поступається європейському. Достатньо згадати одну Італію, яка завдяки дуже високій експортній ціні за квадратний метр експортує майже стільки ж керамічної плитки у вартісному вираженні, скільки Китай та Індія разом узяті.

Великий інтерес при аналізі ринку також становить частка експортної продукції у складі загального обсягу виробництва. За цим показником Європейський Союз виділяється на тлі інших регіонів — понад 2/3 усієї

виробленої тут керамічної плитки поставляється до інших регіонів. Для порівняння, інші європейські держави експортують в середньому близько 1/3 цієї продукції, країни Північної Америки — приблизно 14%. Для азіатського, американського та африканського регіонів експортна частка становить близько 17, 13 та 12% відповідно.

Наступним етапом оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є аналіз основних конкурентів підприємства. Серед основних конкурентів на ринку виробництва та збуту керамічних плит варто виділити керамічні плити іспанського виробництва «Керабен» та індійське підприємство «Каса Кераміка». Розглянемо ключові фактори успіху ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» та двох конкуруючих з ним підприємств у табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Аналіз ключових факторів успіху конкуруючих компаній

Ключові фактори успіху	Оцінка факторів	«Компанія Кенан ЛТД»		«Каса Кераміка»		«Керабен»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2
Обсяги продажу	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Ціна продукції	0,25	5	1,25	3	0,75	5	1,23
Технічне устаткування	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8
Всього	1	-	4,55	-	3,4	-	4,07

Джерело: створено автором.

Для аналізу було обрано саме цих конкурентів, адже вони характеризуються схожими характеристиками діяльності: обсягами збуту, часткою ринку, ціною продукції тощо.

З даного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» займає лідируючу позицію серед двох своїх ключових конкурентів. Зокрема, характеризується найкращою оцінкою якості продукції (виходячи з якісних характеристик продукції та відгуків клієнтів) та технічним

устаткуванням – підприємство володіє унікальною технологією декорування керамічної плитки, що має назву матрична мозаїка. Її характерною особливістю являються мікроскопічні чіпи. Ще одна унікальна техніка – техніка художнього виколювання. Вона була задіяна при декоруванні керамічних вставок. В результаті, лінії вирізняються своєю каліграфічною витонченістю та виходять більш тонкими.

Щодо ціноутворення, середня ціна 1 м² керамічної плитки ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» становить приблизно 429 грн., в той час як 1 м² плитки «Керабен» вартує 529 грн., плит «Каса Кераміка» - 592 грн..

На галузь виробництва керамічних плиток і плит впливає багато факторів зовнішнього середовища, на які не здатен вплинути навіть топ-менеджмент будь-якого підприємства. Це, зокрема, політичні чинники, економічні явища, соціально-культурні тенденції та технологічні інновації.

Детальніше їх вплив можна зобразити провівши PEST-аналіз галузі виробництва кераміки (рис.2.1):

<p>Політичні чинники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільність правового середовища. 2. Нестабільність політичної ситуації. 3. Санкції з боку країн-виробників. 4. Державна підтримка промислової та будівельної галузі. 5. Імпорнтні обмеження на 	<p>Економічні явища:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня платоспроможності населення. 2. Зниження кількості експорту та імпорту. 3. Зростання цін на виробництво будівельних матеріалів. 4. Високі бар'єри входу на ринок бвлматеріалів.
<p>Соціально-культурні тенденції</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інтересу до послуг дизайнерів інтер'єру. 2. Впровадження культури ведення ремонту. 3. Ріст попиту на керамічну продукцію відносно інших матеріалів. 4. Прояв інтересу до міжнародних тренлів лизайнв інтен'єрв. 	<p>Технологічні інновації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження нових технологій в будівництві. 2. Нові технології в процесі виробництва кераміки. 3. Зростання асортименту будівельних матеріалів. 4. Підвищення якості будівельних матеріалів.

Рис. 2.1. PEST-аналіз галузі виробництва кераміки

Джерело: створено автором.

Цей метод дозволяє виділити найважливіші чинники, розвиток яких може вплинути на роботу галузі в цілому і вплинути на роботу кожного

окремого підприємства. Результати аналізу факторів зовнішнього середовища, проведеного за допомогою матриці PEST-аналізу, показують, що важливий позитивний вплив на розвиток галузі в цілому та ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», зокрема надають технологічний та культурний фактори, що зумовлено зростанням та активним впровадженням нових технологій у процес будівництва та ремонту. Нові технології активно впроваджуються в життя жителів великих міст, люди прагнуть більше дізнаватися про якість, асортимент та види оздоблювальних матеріалів, хочуть пробувати нові колекції, дізнаються про нові технології та тренди керамічної продукції.

Разом з технологічним одночасно і взаємопов'язано розвивається культурний фактор, що надає сильний позитивний вплив на розвиток галузі в цілому та ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», це пов'язано з тим, що багато громадян можуть дозволити собі дізнаватися про світову культуру: знайомитися з визначними пам'ятками та найкращими світовими зразками культури як особисто, так і за допомогою мережі Інтернет, а також дізнаватися про нові тенденції в ремонті та будівництві, які можна впровадити у своє життя. Це проявляється у зростанні інтересу до нових тематичних колекцій, які вже давно пропонуються ТОВ «Компанія Кенан ЛТД».

Для подальшого оцінювання конкурентного середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» варто здійснити аналіз показників ліквідності, які характеризують здатність підприємства швидко виконувати зобов'язання за рахунок поточних активів. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. У випадку, якщо активи перевищують зобов'язання – підприємство вважається ліквідним. Таким чином, ліквідність підприємства – це його здатність перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів,

що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт покриття або загальної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Результати розрахунку наведені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Показники	2018 р.	2019 р.	Зміна за рік	2020 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,675	1,144	-0,520	1,118	-0,027	>1-2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,989	0,689	-0,322	0,743	+0,063	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,0004	-0,0007	0,0005	+0,0001	>0,2-0,25

Джерело: створено автором.

Аналізуючи показники ліквідності (табл. 2.3) можна прослідкувати:

1. Показник загальної ліквідності підприємства знаходиться у межах допустимої норми і становив впродовж 2018-2020 рр. більше 1. Це означає, що підприємство володіє деякими вільними резервами, тобто може оплатити власні короткострокові зобов'язання, але одночасно підприємство не до кінця використовує власний кредитний потенціал.

2. Показник поточної ліквідності, норма якого становить 0,6, доволі перевищував норму впродовж останніх 3 років. Це означає, що підприємство є платоспроможним та має достатньо можливостей для погашення поточних зобов'язань, за умови своєчасного розрахунку з дебіторами.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є недостатнім, а це означає, що підприємство не має можливості оплатити поточні зобов'язання до того моменту поки не оплачена дебіторська заборгованість та не реалізовані певні активи.

Результати розрахунків показників фінансової стійкості наведено у табл.

2.4:

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

Показники	2018 р.	2019 р.	Зміна за рік	2020 р.	Зміна за рік	Нормативне значення показника
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,667	0,951	+0,284	0,979	+0,028	<1
Коефіцієнт автономії	0,629	0,577	-0,052	0,519	-0,058	>0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,987	1,000	+0,013	1,148	+0,148	>0,2
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,120	0,036	-0,084	0,082	+0,046	>0,4

Джерело: створено автором.

Отже, дані табл. 2.4 свідчать, що коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів знаходиться в межах нормативного значення, тобто є меншим від одиниці впродовж трьох аналізованих років (2018-2020 рр.), а це означає, що частка залучених коштів є дещо більшою від частки власних коштів підприємства, що відкриває можливості для розвитку підприємства.

Коефіцієнт автономії, що характеризує забезпеченість позикових коштів власними є більшим від нормативного значення, а це означає, що реалізувавши майно (власні джерела) підприємство має змогу виплатити поточні зобов'язання, при цьому спостерігається незначне зменшення показника у 2020 році.

Коефіцієнт маневреності власних коштів значно перевищують допустиме значення впродовж аналізованих років, при цьому спостерігається його значне зростання у 2020 році, а це говорить про досить високу гнучкість підприємства у використанні власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів підприємством є недостатнім, це говорить про те, що підприємство недоотримує кошти на 1

гривню вкладеного власного капіталу. Щороку цей показник спадає, але у 2020 р. спостерігається незначна тенденція росту.

Вивчаючи діяльність підприємства варто звернути уваги на показники рентабельності активів, власного капіталу та підприємства загалом та визначити імовірність банкрутства. Розрахунки цих показників подані у табл. 2.5:

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності та імовірності банкрутства ТОВ «Компанія
Кенан ЛТД»**

Показники	2018 р.	2019 р.	Зміна за рік	2020 р.	Зміна за рік
Рентабельність активів	0,071	0,021	-0,050	0,046	+0,025
Рентабельність власного капіталу	0,116	0,037	-0,079	0,087	+0,060
Коефіцієнт Бівера	0,270	0,112	-0,158	0,146	+0,034
Показник покриття	1,478	1,151	-0,327	1,122	-0,029

Джерело: створено автором.

Рентабельність активів підприємства знижувалася у 2018 році на 0,05 та спостерігається незначне зростання показника у 2020 році до рівня 0,046, а це свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства. Спостерігається незначне зменшення рентабельності власного капіталу у 2018 році на 0,079, однак вже у 2020 р. можна побачити незначний зріст показника на 0,06, а це свідчить про незначне зростання інвестиційної діяльності підприємства.

Розрахунок коефіцієнта Бівера проводиться з метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу в прибуткового підприємства та попередження банкрутства [29, с. 150-155]. Нормативним значенням для даного показника є 0,2. Лише протягом 2018 р. показник є в межах норми. Протягом 2018-2020 рр. він не перевищує 0,2, що значить, що структура балансу незадовільна, відбувається небажане скорочення частки прибутку, що спрямовується на розвиток виробництва.

Така тенденція, в решті-решт, призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг, і його коефіцієнт забезпечення власними коштами стає меншим 0,1.

Нормальним значенням коефіцієнта покриття вважається 1,5-2,5, але не менше 1. Можна спостерігати значне відхилення даного коефіцієнта від норми у 2018-2020 рр., наслідком цього може бути загроза неплатоспроможності.

Не менш важливим етапом оцінки конкурентоспроможності є аналіз динаміки власного капіталу підприємства (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки власного капіталу ТОВ «Компанія Кенан ЛТД»

(тис. грн)

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149820	173587	233709	+83889
Чистий прибуток	32047	36874	41594	+9547
Власний капітал	83582,30	85015,60	86277,60	+2695,30
Валюта балансу	10258	11336	13439	+3181

Джерело: створено автором.

На основі наведених даних в табл. 2.6 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. в порівнянні з 2018 р. збільшився на 83889 тис. грн. Чистий прибуток – на 9547 тис. грн, власний капітал збільшився на 2695,30 тис. грн, а валюта балансу – на 3181 тис. грн відповідно.

Рентабельність продажів (*РП*) обраховується за формулою (2.1):

$$РП = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \quad (2.1)$$

Для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» рентабельність продажів становитиме:

$$РП_{2018} = \frac{32047}{149820} = 0,214$$

$$РП_{2019} = \frac{36874}{173587} = 0,212$$

$$РП_{2020} = \frac{41594}{233709} = 0,178$$

Отже, у 2020 р. порівняно з 2018 р. рентабельність продажів істотно зменшилась.

Ресурсовіддача (*PB*) обраховується за формулою (2.2):

$$PB = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.2)$$

Для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» ресурсовіддача складатиме:

$$PB_{2018} = \frac{149820}{10258} = 14,6$$

$$PB_{2019} = \frac{173587}{11336} = 15,3$$

$$PB_{2020} = \frac{233709}{13439} = 17,4$$

Отже, у 2020 р. порівняно з 2018 р. ресурсовіддача збільшилась на 19%.

Коефіцієнт фінансової залежності (*ФЗ*) обрахуємо за формулою (2.3):

$$\Phi Z = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

Для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» коефіцієнт фінансової залежності становить:

$$\Phi Z_{2018} = \frac{32047}{83582,30} = 0,38$$

$$\Phi Z_{2019} = \frac{36874}{85015,60} = 0,43$$

$$\Phi Z_{2020} = \frac{41594}{86277,60} = 0,48$$

Отже, коефіцієнт фінансової залежності у 2020 р. порівняно з 2018 р. зріс на 0,1.

Рентабельність власного капіталу (*PVK*) обчислюється за формулою (2.4):

$$PVK = RP * PB * \Phi Z \quad (2.4)$$

Для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» рентабельність власного капіталу складе:

$$PVK_{2018} = 0,214 * 14,6 * 0,38 = 1,187$$

$$PVK_{2019} = 0,212 * 15,3 * 0,43 = 1,195$$

$$PVK_{2020} = 0,178 * 17,4 * 0,48 = 1,487$$

У 2020 р. порівняно з 2018 р. рентабельність власного капіталу зросла.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Дане підприємство є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту та більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти більш високі позиції. Підприємству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг.

2.2. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на зовнішніх ринках

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є одним із лідерів на ринку керамічних плиток і плит.

Місія ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» сформульована наступним чином: задоволення потреб клієнтів у якісній керамічній продукції та реалізація на підставі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів власників підприємства і персоналу. Основними цілями ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є збільшення частки на зовнішніх ринках та зростання чистого прибутку.

Ринок керамічної плитки в Україні є досить перспективним. Як і більшість інших будівельних товарів, він значною мірою залежить від обсягів житлового будівництва у країні, і упродовж останніх 7 років характеризується негативною динамікою обсягів споживання. Разом з тим, керамічна плитка вітчизняного виробництва користується більшим попитом, ніж імпортна, а продукція українських виробників є конкурентоспроможною. Однією зі стратегічних цілей ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є освоєння нових ринків збуту, зокрема іноземних. Незважаючи на давні труднощі, спричинені російським конфліктом та фінансово кризою спричиненої пандемією COVID-

19, українська керамічна промисловість працює стабільно й є одним із найпривабливіших напрямків для зарубіжних інвестицій. Зростання виробництва кераміки значною мірою обумовлено великим потенціалом внутрішнього ринку. Так, у 2020 році українська керамічна промисловість складалася з 8 основних компаній і зросла на 3% у порівнянні з попереднім роком, досягнувши 54 млн м². Так, виробництво керамічної плитки України у 2020 р. склало 54 млн. м² проти 20,6 млн. м² у 2008 р.

Основні країни призначення українського експорту керамічної плитки станом на кінець 2020 р. є:

- 1) головним експортером залишається Російська Федерація (8.26 млн. м²) або 43%;
- 2) Польща з 3.07 млн. м² – 16%;
- 3) Молдова – 2.11 млн. м² складає 11%;
- 4) Білорусь – 1,54 млн. м² (8%).

Менші частки відвантажуються до Румунії – 0.96 млн. м² (5%), Азербайджану та Італії – 0.58 млн. м² (3%), Німеччини та США – 0.38 млн. м² (по 2%).

Російські експортні обсяги почала поступово забирати Європа. Цьому сприяло відкриття зони вільної торгівлі з ЄС. А саме були усунуті деякі митні бар'єри, що й дозволило вітчизняним виробникам стати більш конкурентоздатними на європейському ринку. Якщо говорити про абсолютні показники експорту, то впродовж 2018-2020 рр. постачання української плитки до Італії зросло з 221 тис. до 402 тис.; до Німеччини – з 170 тис. до 409 тис.; до Румунії – з 478 тис. до 935 тис.; до Польщі – з 830 тис. аж до 3,1 млн. Головною причинною є те, що ціна української плитки нижча, а якість висока, оскільки в Україні є своя сировина. Також, українські дизайнери постійно працюють над сучасним стилем та модним дизайном керамічних виробів.

Оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» виконаємо за допомогою індексного методу. Цей метод ґрунтується на узагальненні результатів експертно-аналітичних

досліджень міжнародних економічних процесів за провідними світовими рейтинговими системами.

Для вибору оптимальних напрямків подальшої економічної діяльності ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на світовому ринку виконаємо ранжування країн, які можуть бути перспективними партнерами з експорту продукції аналізованого підприємства за агрегованим показником, який дає змогу оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими. Структуру і показники складових агрегованого показника стану бізнес-середовища аналізованих країн наведемо в табл. 2.7.

Ранжування країн за агрегованими показниками проведено шляхом порівняння оцінок (*Score*), що знаходяться в діапазоні від 1 (*min*) до 100 (*max*).

Таблиця 2.7

Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на ринках обраних країн

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Китай	Польща	Молдова	Угорщина	Румунія
S1 Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність	98,8	100,0	73,4	90,0	89,7
	2. розмір ринку	100,0	74,1	36,1	62,7	65,2
	3. монетарна свобода	71,1	80,8	71,5	78,8	77,7
S2 Ступінь економічного лібералізму	1. внутрішня конкуренція	57,5	56,8	48,9	44,9	54,2
	2. торговельна відкритість	57,6	59,5	61,1	60,0	56,6
	3. фіскальна свобода	67,5	94,6	96,5	83,3	78,9
	4. проходження митних кордонів	86,5	100,0	92,3	100,0	100,0
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики	66,2	56,4	51,4	55,7	58,1
	2. прозорість	39,0	60,0	33,0	46,0	47,0
	3. судова незалежність	58,2	27,7	21,4	33,4	50,0
	4. право власності	60,9	63,3	60,6	65,6	68,8
S4 Підприємницьке середовище	1. комерціалізація	68,7	65,1	49,4	58,0	56,7
	2. свобода бізнесу	76,8	61,6	66,2	59,9	59,7
	3. реєстрація підприємства	94,1	82,9	95,7	88,2	87,7
	4. реєстрація власності	81,0	63,9	82,8	80,1	75,0
	5. оподаткування	70,1	76,4	85,2	80,6	85,2
	6. забезпечення виконання контрактів	80,9	61,4	63,5	55,7	61,1
S5 Фінансово-інвестиційне	1. фінансування малого та середнього	57,2	45,8	43,9	42,4	57,2

середовище	підприємництва					
	2. стабільність фінансової системи	86,2	91,2	76,1	91,3	88,4
	3. отримання кредитів	60,0	75,0	70,0	75,0	80,0
	4. захист інвесторів (міноритарних)	72,0	66,0	68,0	54,0	62,0
	5. свобода інвестицій	20,0	80,0	55,0	80,0	70,0
S6 Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	68,9	67,8	52,2	66,0	54,4
	2. якість електропостачання	99,0	98,3	84,6	95,8	91,8
	3. кількість інтернет – користувачів	54,3	77,5	76,1	76,1	70,7
	4. культура підприємництва	57,0	46,4	44,7	40,9	48,1
	5. витрати на НДДКР	70,3	48,1	5,2	56,1	27,9
S7 Ринок праці	1. захист прав робітників	64,0	74,0	83,0	82,0	73,0
	2. кооперація на ринку праці	59,6	55,1	57,5	53,8	54,7
	3. свобода праці (трудових відносин)	64,4	66,1	39,2	64,8	63,6
Сума		2067,8	2075,8	1844,5	2021,1	2013,4
Кількість індикаторів		30	30	30	30	30
Середнє значення		68,93	69,19	61,48	67,37	67,11

Джерело: узагальнено автором на основі [42-50, 53-54].

Згідно з проведеним аналізом, найвищими показниками характеризується ринок Польщі (загальна сума 30-ти аналізованих індикаторів становить 2075,8), на 2-му місці – ринок Китаю (2067,8; відхилення від показнику Польщі на -8 од.), на 3-му місці – ринок Угорщини (2021,1; відхилення від показнику Польщі на -54,7 од.), наступну позицію займає ринок Румунії (2013,4; відхилення від Польщі на -62,4 од.), а найменшими результатами з аналізованих країн характеризується ринок Молдови – 1844,5 що на 231,3 од. менше від показнику Польщі.

За результатами проведеного дослідження, оптимальним ринком для розширення ведення бізнесу ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є ринок Польщі, який характеризується максимальним показником макроекономічної стабільності та проходження митних кордонів (100), що в перспективі полегшить вхід на ринок та ведення експортної діяльності. Високими є індекс

фіскальної свободи (94,6) та свободи інвестицій (80), а також монетарної свободи (80,8).

Для виходу на міжнародний ринок, необхідно запропонувати країнам-імпортерам інноваційну та якісну плитку й сировину, аби мати можливість конкурувати з іншими підприємствами, які станом на сьогодні здійснюють експорт керамічної продукції. Виробництво запропонованих видів плит за допомогою передових технологій стане справжньою інновацією у сфері кераміки та допоможе ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» вийти на міжнародний ринок та стати експортером в країни СНД, а пізніше – вийти на ринок Близької Азії:

1) Плитка з антибактерицидним покриттям – це сучасна технологія у виробництві керамічної плитки, яка покликана активно боротися проти бактерій і безпосередньо перешкоджати їх розмноженню. Особливо актуальна в цей час у зв'язку з COVID-19. Важливим питання безпеки стає в сім'ях де є маленькі діти, які цікавляться кожним куточком в будинку, часто контактують з підлогою і стінами. Конкурентні переваги плит: зносостійка – клас вище ніж у звичайної; водопоглинення – нижче 3%; морозостійкість 25 циклів; гігієнічність майже 100%; термін експлуатації краще, за рахунок зносостійкості та морозостійкості.

2) Гнучкі керамічні плити – нове покоління оздоблювальних матеріалів які являють собою дуже тонкі плити керамограніту великої площі. Гнучка кераміка являє собою двобічний матеріал та складається з керамічного покриття й сітки, що виготовляється з тонкого скловолокна. Для виробництва гнучкої кераміки використовується вдосконалений технологічний метод поздовжнього пресування. Ступінь гнучкості порівнянна з гнучкістю найтоншої фанери. Сфера застосування: обробка фасадів та оздоблення внутрішніх стін комерційних і житлових просторів. Гнучка кераміка зараз найбільш затребувана у великих архітектурно-дизайнерських проектах.

3) Аерована кераміка – нове слово в енергоефективному будівництві. Винахід відноситься до виробництва аерованої кераміки будівельного

призначення та може бути використаний в якості конструкційно-теплоізоляційних і теплоізоляційних виробів при зведенні будівель і споруд, в якості несучих і самонесучих конструктивних елементів, а також в якості декоративних елементів для зовнішнього і внутрішнього облицювання огорожувальних конструкцій. Аеровані керамічні вироби можуть виготовлятися у вигляді блоків, каменів, плит, цегли, фасонних елементів індивідуальної форми, а також в якості легкого заповнювача і фарбувального наповнювача для сухих будівельних сумішей.

Як показав аналіз основних економічних показників діяльності підприємства, суми чистого доходу та чистого прибутку підприємства за досліджуваний період зросли.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», як і будь-яке інше підприємство, у процесі свого функціонування знаходиться під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Однією із загроз в діяльності підприємства є нестабільність законодавства. Загрозою для діяльності підприємства є збільшення імпортного мита на комплектуючі матеріали. До загроз можна також віднести очікуване введення податку на нерухомість.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Дослідження показало, що споживачами продукції ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є фізичні особи (домогосподарства) і юридичні особи.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту та більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти більш високі позиції та вийти на зовнішні ринки й освоїти ринки інших країн.

Підприємству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг.

Дослідження довело, що на даному ринку існує вільна ніша, яку може

зайняти ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» (країни ближньої Азії). На даному етапі розвитку ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» має потенційні можливості здійснювати свою діяльність на даному сегменті ринку.

На сьогоднішній день у ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» використовується пряма систему розподілу «виробник – споживач», або так званий «канал нульового рівня». Пропонується до використання однорівневий канал розподілу. В якості посередників підприємство буде використовувати дилерів, агентів та брокерів, зокрема, в передмісті Тернополя. Завданням відділу маркетингу ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є розроблення стратегії комунікацій в каналі розподілу.

У ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» здійснюється серйозний підхід до планування, що створює основу для стабільної та ефективної роботи підприємства. Застосування планування діяльності підприємства та його ділових відносин створює важливі переваги:

- прояснює проблеми, що виникають;
- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- готує до раптових змін у зовнішньому середовищі;
- поліпшує координацію дій і контроль в організації;
- створює передумови для підвищення кваліфікації працівників;
- сприяє раціональнішому розподілу і використанню ресурсів.

На сьогодні досліджуване підприємство функціонує на стадії зростання, з початком переходу до зрілості. Воно характеризується успішною роботою, відпрацьованою технологією та організацією виробництва, прогресивними формами і методами управління підприємством, активною маркетинговою діяльністю.

Розвиток організації в цій стадії ведеться в інтересах збалансованого зростання на базі стійкої структури і чесного управління. Стратегічне завдання – провести модифікацію товару у бік підвищення його технологічності.

Механізм управління інвестиційними процесами на ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» представляє собою існуючі форми і методи впливу держави на інвестиційну діяльність, який передбачає реалізацію управлінських функцій, таких як: планування і організація взаємодії, мотивація, контроль.

При цьому структура механізму управління інвестиційними процесами включає взаємопов'язані елементи, серед яких:

- правове, нормативне, інформаційне забезпечення;
- методи управління інвестиційними процесами;
- інвестиційна політика;
- важелі управління інвестиційними процесами.

Реалізація стратегій у ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» буде забезпечена наявністю конкурентних переваг організації. Організаційні конкурентні переваги ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» включають значний досвід роботи, зокрема, у виготовленні керамічних плит, керамічних оздоблювальних елементів. Його функціональні конкурентні переваги полягають у обізнаності щодо споживачів, наявності дилерської мережі, сертифікації продукції. Конкурентною перевагою ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» на ринку є також наявність довгострокових контрактів із зовнішніми ринками на постачання сировини і фурнітури.

Одним із шляхів оптимізації наявної конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є стратегія цінового лідерства – оптимізація витрат, зниження собівартості продукції та забезпечення стабільно високої якості керамічної продукції.

Основними шляхами впровадження стратегії цінового лідерства для вікон для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», повинні бути такі:

- удосконалення системи управління витратами шляхом впровадження управлінського обліку та бюджетування;
- удосконалення організаційної структури підприємства шляхом введення до складу керівництва посади топ-менеджера з логістики, а

до складу бухгалтерії – посади спеціаліста з управління витратами;

- оптимізація системи збуту шляхом розширення мережі посередників;
- запровадження прогресивних логістичних підходів на підприємстві;
- удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю шляхом застосування факторингу;
- підвищення дієвості контролю за якістю продукції підприємства;
- удосконалення корпоративної культури фірми.

Заходи, спрямовані на пошук та освоєння нових ринків збуту продукції, підвищення ефективності збутової діяльності підприємства:

- вжити заходів для максимального зменшення товарообмінних бартерних операцій;
- займатися рекламою продукції та маркетингом зокрема. Забезпечити наявність висококваліфікованих спеціалістів в маркетинговій службі;
- залучати споживачів до участі в торгах;
- з метою забезпечення стабільності фінансової діяльності та недопущення виробничих втрат на підприємстві, проводити зважену цінову політику, виключивши факти приймання цін нижче рекомендованого рівня;
- реалізація на експорт готової продукції, зокрема для освоєння нових ринків збуту;
- посилити претензійно-позовну роботу, пов'язану із скороченням обсягів дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію.

Це дозволить додатково отримати близько 100000 гривень виручки, яку можна спрямувати на будь-які цілі підприємства.

Систематичне зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції має велике значення для ТОВ «Компанія Кенан ЛТД». Насамперед, це один із значних резервів інтенсифікації виробництва. Зниження собівартості за рахунок економії сировини, матеріалів, палива, енергії і затрат живої праці дозволяє випустити значну кількість додаткової продукції при тих же

матеріальних і трудових ресурсах. По-друге, зниження собівартості (при збереженні тих же цін на готову продукцію) веде до збільшення обсягу прибутку і до росту рентабельності. По-третє, скорочення затрат на виробництво одиниці продукції являється матеріальною основою для зниження цін на промислову продукцію, яке призводить до скорочення витрат виробництва в інших галузях, до зменшення затрат на капітальні вкладення і до зниження цін кінцевим споживачам. По-четверте, скорочення затрат на виробництво і реалізацію продукції призводить до прискорення оборотності засобів в промисловості.

Основними резервами зниження собівартості промислової продукції ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є:

1. Систематичне зменшення затрат живої праці на одиницю продукції на основі науково-технічного прогресу.
2. Покращення використання основних виробничих засобів і збільшення в зв'язку з цим обсягу виготовленої продукції на кожен гривню основних засобів. З метою росту фондівіддачі необхідно забезпечити підвищення змінності роботи машин і обладнання.
3. Раціональне використання сировини, матеріалів, палива, енергії і скорочення затрат на одиницю продукції без зниження якості продукції.
4. Ліквідація непродуктивних витрат.
5. Скорочення витрат на збут продукції.

Найважливішим резервом зниження собівартості продукції вважається зростання продуктивності праці в темпах, які випереджають ріст середньої заробітної плати, що веде до зниження витрат на виробництво продукції за рахунок зменшення долі заробітної плати в собівартості одиниці продукції або затратах на 1 гривню товарної продукції.

Зменшення собівартості продукції дозволить ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» бути конкурентоспроможним на ринку збуту. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання

як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямопропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

До шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», перш за все, відноситься скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як час. Конкретними шляхами всебічної економії часу можуть бути такі:

1. Скорочення неефективно використовованого часу. Вагомість економії часу взагалі, та неефективно використовованого зокрема, пов'язана зі збільшенням непередбаченості та нестабільності ринку, швидкими змінами технології та активізацією конкурентної боротьби тощо. Галузь виробництва та взагалі робота підприємства на замовлення є яскравим прикладом, де скорочення часу, який неефективно використовується, стає одним з найбільш потужних важелів конкуренції. В цьому випадку він дозволяє отримати 3 основні конкурентні переваги: сприяє більш точному прогнозуванню ринку та напрямків його розвитку; скорочує період оновлення моделей та послуг; дає можливість підприємствам впроваджувати нову продукцію у виробництво швидше за конкурентів, і завдяки цьому завойовувати нових споживачів.

2. Залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів. Деякі керівники намагаються скорочувати період розробки нового продукту за рахунок збільшення чисельності інженерного та технічного персоналу. В окремих випадках зусилля концентруються на глибокій деталізації процесу планування підготовки виробництва чи більш сучасній його організації. Насправді, істотне скорочення часу є результатом більш неординарних заходів та дій, з них особливо важливими є:

1) ефективний зв'язок між проектувальниками на всіх стадіях розробки нової моделі продукції;

2) інтенсивний взаємозв'язок безпосередньо проектувальників виробу, дослідного господарства, підрозділів з планування підготовки виробництва та виробничого процесу..

3. Паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт. Так, час поставки нової продукції на ринок безпосередньо залежить від природи вирішуваних інженерних проблем. Теоретично, цей час може бути скорочений двома методами:

- паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт, що знаходяться на критичному шляху;
- скороченням тривалості робіт, що знаходяться на критичному шляху.

Перевагою першого методу є те, що скорочення загального часу розробки та постачання нового виробу на ринок проходить без зменшення тривалості окремих стадій. Цей підхід більш ефективний в тому випадку, коли фірма намагається уникнути вирішення технічних проблем, які виникають в результаті різкого скорочення тривалості певних стадій, так як вони звичайно складні та вимагають великих фінансових та матеріальних ресурсів. З цього випливає, що найвищий ступінь паралельного виконання робіт спостерігається між стадіями технологічної та конструкторської підготовки виробництва. Високий рівень паралельного виконання інженерних стадій циклу не є панацеєю. В першу чергу, одночасне виконання різних проектних робіт не повинно негативно відобразитися на якості інженерних робіт, по-друге, паралельне виконання стадій означає, що рішення будь-якої інженерної задачі починається з того, як вона повністю ідентифікована. У зв'язку з відсутністю необхідної інформації цей факт є причиною подальших помилок в технічній документації. В зв'язку з цим, великого значення набуває чітке регламентування інформаційних зв'язків між співробітниками різних інженерних служб.

4. Інтенсифікація інформаційних процесів. Ефективний взаємозв'язок стадій будь-якого керованого процесу залежить головним чином від двох факторів: часу та характеру передачі інформації. Існує багато різних форм поєднання цих факторів. Простіший з них, який широко використовується при створенні складної техніки, називається «стадійним» підходом. Відповідно до

цього підходу, будь-яка робота може початися тільки після того, як повністю завершена попередня. В такому випадку роботи виконуються послідовно, без паралельного виконання, коли необхідна інформація передається на наступну стадію тільки один раз при повній її готовності. При цьому збільшується загальний час робіт, але є впевненість, що вся необхідна інформація отримана. Оптимальний кінцевий результат досягається за рахунок фактору «об'єм інформації», а не «тривалість стадій».

За іншого підходу, що називається «паралельним», інформація передається частками одночасно у двох напрямках: від попередньої стадії до наступної і навпаки. Це скорочує загальний час розробки, але може бути ефективним тільки в умовах правильно обраної інформаційної моделі.

На практиці стає недостатнім використання однієї моделі, заснованої на «паралельному» підході з частковою передачею інформації. В цьому випадку можливий зворотній ефект, коли невчасно передана інформація затримує наступні роботи. Для ефективної праці інформаційний процес повинен бути інтенсифікованим таким чином, щоб, отримуючи інформацію, працівники мали змогу передбачати напрямок розвитку подій і до моменту надходження наступної частки інформації мати прогноз на наступний відрізок часу. Прогноз буде більш точним, якщо проміжки часу між черговим надходженням інформації будуть якомога більш короткими, і об'єм інформації більш незначним.

5. Скорочення періоду планування. Планування є ще однією сферою, де можна значно скоротити час всього виробничого циклу загалом та тривалість розробки нового виробу зокрема.

За більший плановий період може пройти більше змін, що потягне за собою додаткові зусилля на переробку плану. Часто це призводить також до різноманітних виробничих конфліктів та значних простоїв функціональних служб.

Загалом, ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» у процесі підвищення конкурентоспроможності власної продукції може діяти у різних напрямках:

- добитися відмінності товарів підприємства в очах покупців від товарів конкурентів;
- вибрати з намічених до виробництва товарів один, що є найпривабливішим для всіх покупців, і здійснити на цій основі прорив на ринку;
- відшукати нове вживання товарам, що випускаються;
- своєчасно вилучити економічно неефективний товар із збутової програми підприємства;
- знайти вихід на нові ринки як із старими, так і з новими товарами;
- здійснювати модифікацію товарів, що випускаються, відповідно до нових смаків і потреб покупців;
- знижувати всі види витрат і втрат у процесі виробництва та збуту товарів;
- покращувати якісні параметри продукції;
- регулярно розвивати і удосконалювати систему сервісного обслуговування товарів, що реалізуються, і систему стимулювання збуту в цілому тощо.

Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нової продукції мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно з статистичними даними, після освоєння нової продукції, яка складає основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» зможе понизити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства та забезпечити стабільність свого розвитку.

Отже, найкращими шляхами вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є скорочення часових витрат, а саме: скорочення

неефективно використовуваного часу, залучення оптимальних обсягів всіх видів ресурсів, здійснення паралельного виконання інженерних та інших різновидів робіт, інтенсифікація інформаційних процесів на підприємстві, а також скорочення періоду планування.

Висновки до розділу 2

У галузі виробництва керамічних плит і плиток другий рік поспіль спостерігається спад ключових показників: обсягів виробництва та споживання. При цьому, незважаючи на те, що динаміка обсягів експорту-імпорту все ще перебуває в позитивній зоні, у 2019 році приріст цього показника незначний — лише +1%.

ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» займає лідируючу позицію серед двох своїх ключових конкурентів. Зокрема, характеризується найкращою оцінкою якості продукції (виходячи з якісних характеристик продукції та відгуків клієнтів) та технічним устаткуванням – підприємство володіє унікальною технологією декорування керамічної плитки, що має назву матрична мозаїка.

Оцінка конкурентного середовища досліджуваного підприємства ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» показала, що підприємство працює на ринку з високим рівнем конкуренції та місткості.

Зменшення собівартості продукції дозволить ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» бути конкурентоспроможним на зовнішніх ринках збуту. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних так і трудових ресурсів, зменшення питомої ваги постійних затрат в собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямопропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

До шляхів удосконалення ресурсного забезпечення конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД», перш за все, відноситься скорочення витрат такого універсального та цінного ресурсу, як час (скорочення

неефективно використуваного часу), залучення оптимальних обсягів людських, інформаційних та інших видів ресурсів, паралельне виконання інженерних та інших різновидів робіт, інтенсифікація інформаційних процесів.

На сьогоднішній день, найбільш ефективними та популярними інструментами управління підприємствами є стратегічне планування, формування місії та бачення бізнесу, а також бенчмаркінг. До сучасних управлінських технологій входить також клієнтоорієнтованість – технології, що сприяють визначенню ринків і покращенню відносин з клієнтами. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» варто розглянути варіант впровадження сучасних ефективних управлінських технологій в систему менеджменту підприємства: управління знаннями, логістичного підходу, маркетингового підходу, ресурсного підходу та реінжинірингу бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні положення та прикладні аспекти конкурентної стратегії підприємства. Отримані результати дослідження дають змогу зробити такі висновки:

1. Проблеми визначення конкурентної стратегії завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень практично усіх економічних шкіл і течій. Дослідження питань щодо сутності конкуренції та конкурентоспроможності виникають протягом усієї історії становлення ринкових економічних відносин, адже саме конкуренція забезпечує розвиток ринку та економіки в цілому. Стратегія конкуренції суб'єкта міжнародного бізнесу являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на світовому ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на світовому ринку в одній специфічній сфері підприємництва

2. Об'єктом даного дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Кенан ЛТД». Це підприємство є одним із лідерів на ринку курамічних плиток і плит. ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на зовнішніх ринках. Проведений аналіз основних економічних показників діяльності підприємства показав, що суми чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» за досліджуваній період зросли.

3. Досліджуване підприємство ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» працює на ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції і високою місткістю. Дане підприємство є достатньо конкурентоспроможним підприємством та займає провідне місце на ринку. При розширенні асортименту та більшому стимулюванні збуту підприємство може зайняти

більш високі позиції. Підприємству потрібно розробити конкретні стратегії з потенціювання сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить йому виникнення нових конкурентних переваг.

4. Конкурентна стратегія – це складна система, яка повинна відповідати сучасним концепціям менеджменту, враховувати специфіку галузі і бути спрямованою на досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Для оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» варто розглянути варіант впровадження сучасних ефективних управлінських технологій в систему менеджменту підприємства. Ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасне оновлення товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції. В сучасному світі створення і виробництво нової продукції мають вирішальне значення для процвітання підприємства. Згідно з статистичними даними, після освоєння нової продукції, яка складає основу виробництва, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів. Випускаючи нову продукцію і розширюючи асортимент пропонованих товарів, ТОВ «Компанія Кенан ЛТД» зможе понизити залежність від одного товару, звести нанівець імовірність банкрутства та забезпечити стабільність свого розвитку на зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Коренков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним. Економіст. 2019. № 9 (203). С. 45–47.
2. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2018. №3. С. 111-114.
3. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
4. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2018. № 3 (15). С. 3–11.
5. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. К., 2019. №7. С. 41-42.
6. Брю С.Л., Макконнелл К.Р. Економікс: принципи, проблеми і політика. Х., 2013. 972 с.
7. Букреев А.М. Організаційно-економічний механізм антикризового управління: теорія і практика. Харків, 2017. 164 с.
8. Васильчак С., Мацюняк І. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. №19. С. 122 – 128.
9. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. №2. С. 50-53.
10. Гавва В., Божко Е. Потенціал фірми: формування та оцінювання : навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
11. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2017.

№ 5. С. 19-22.

12. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. Київ, 2017. № 2. С. 16-17
13. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2. С. 60-66.
14. Гончарук А. Г. Формування загального механізму управління ефективністю підприємства. 2019. №2. С.164-175.
15. Господарський кодекс України: зі змінами та доповненнями станом на 06.05.2019 р. К.: Паливода А. В., 2019. 208 с.
16. Градов А. Національна економіка. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Х., 2015. 240 с.
17. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів : БаК, 2011. 624 с.
18. Джевонс В. Принципи політичної економії. Х., 2012. 243 с.
19. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. 2019. №3. С. 39-43.
20. Економіка виробничого підприємництва: навчальний посібник; за ред. Й. Петровича. Вид. 3-тє, переробл. і допов. К.: «Знання», 2012. 405 с.
21. Економіка підприємства / П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк та ін. Київ: Ельга-Н, КНТ, 2017. 780с.
22. Еджуорт Ф. Роботи з політичної економії. Х., 2011. 632 с.
23. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2016. 488 с.
24. Єрмолов М. О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми від конкурентоспроможності товару. Як продати товар на вашому ринку. Х.: Думка, 2015. 364 с.
25. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 728с.

26. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2017. № 3. С. 16-26.
27. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. За ред. В.Б. Колчанова. К., 2017. 545 с.
28. Маршалл А. Головні принципи економіки. К., 2010. 211 с.
29. Менеджмент/ М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
30. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Х., 2013. 233 с.
31. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 264 с.
32. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII.
33. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 07.03.2018 № 2210-III.
34. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
35. Тимофієва Г.С. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 11. С. 212–218.
36. Фатхутдінов Р. А. Сутність конкурентоспроможності. Сучасна конкуренція. 2019. №3. С. 100- 102
37. Хейне П. Економічний образ мислення. Х.: Знання, 2007. 544 с.
38. Хопчан М.І., Хопчан В.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Воля, 2017. 467с.
39. Шкільняк М.М. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія; за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 417с.
40. Шкільняк М.М., Пархомиць М.К., Чорна Н.П, Уніят Л.М..

Фінанси: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 227-256 с.

41. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К., Парламентське видавництво, 2011. 347 с.

42. China. Index of economic freedom. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/china>

43. Ease of doing business in China. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/china>

44. Ease of doing business in Hungary. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/hungary>

45. Ease of doing business in Moldova. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/moldova>

46. Ease of doing business in Poland. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/poland>

47. Ease of doing business in Romania. The World Bank. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/romania>

48. Hungary. Index of economic freedom. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/hungary>

49. Moldova. Index of economic freedom. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/moldova>

50. Poland. Index of economic freedom. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/poland>

51. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

52. Putting strategies to the test: McKinsey Global Survey results. URL: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/putting-strategies-to-the-test-mckinsey-global-survey-results>

53. Romania. Index of economic freedom. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/country/romania>

54. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
URL:https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
55. Trãm M. Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage. Wiley. 2010. 164 p.
56. Tsai H.T., Eisingerich A.B. Internationalization strategies of emerging markets firms. California Management Review. 2013. № 53(1). P. 114–135.

