МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЄТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«___» лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «**Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Дорошкевич Таїсія Русланівна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Керівник Бойко Ірина Анатоліївна _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Ольга ПЄТУХОВА

“03” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дорошкевич Таїсія Русланівна
(прізвище, ім’я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку
керівник роботи_ Бойко І. А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу_
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних позицій підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу. Основні показники діяльності підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у 2022 – 2023 рр. SWOT- аналіз ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ». Матриця загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 рік. Матриця можливостей зовнішнього середовища підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану. Зважена оцінка конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України. Багатокутник конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України. Матриця «Мак–Кінсі» для бренду Gunia. Витрати на участь підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025. Вплив маркетингового заходу – «Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025» на основні показники діяльності
6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09. 2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.20234 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних позицій підприємства»	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3*: «*Розроблення пропозицій удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів»	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	23.12.2024- 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025- 03.02.2025	Виконано

Здобувач _____ Таїсія ДОРОШКЕВИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ Ірина БОЙКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Дорошкевич Т.Р. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти оцінювання конкурентних позицій підприємства

В роботі наведено маркетингову характеристику ТОВ «Гуня Проджект». Проведено діагностику конкурентного середовища за допомогою матриці Дж. Вільсона, для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних позицій ТОВ «Гуня Проджект» використано метод SWOT–аналізу. Проведена зважена оцінка конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України, оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Гуня Проджект» за допомогою матриці McKinsey.

Узагальнення результатів оцінювання конкурентних позицій підприємства дозволили розробити пропозиції для посилення конкурентних позицій, а саме участі підприємства у Міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente (2025). Також визначено вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 80 сторінках, містить 18 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань

Ключові слова: конкурентна позиція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, виставка, декоративні керамічні вироби

ANNOTATION

Doroshkevych T. Evaluation of the Competitive Position of an Enterprise in the Market.

Qualification thesis for obtaining the educational degree of Bachelor in the specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

This bachelor's qualification thesis examines the theoretical and methodological aspects of evaluating the competitive position of an enterprise. The work provides a marketing profile of LLC "Hunya Project." The competitive environment diagnosis is conducted using J. Wilson's matrix, and the influence of the external and internal environment on the formation of the competitive position of LLC "Hunya Project" is assessed using the SWOT analysis method. A weighted evaluation of the competitive positions and competitiveness of brands producing decorative ceramic products on the Ukrainian market has been carried out. The competitiveness of LLC "Hunya Project" is evaluated using the McKinsey matrix.

The generalization of the results from the competitive position evaluation allowed the development of proposals to strengthen the company's competitive position, namely its participation in the International Consumer Goods Fair Ambiente (2025). The impact of the proposed measure on the main performance indicators of the company has also been assessed.

The qualification thesis is presented on 80 pages, contains 18 tables, 8 figures, and a list of references with 40 entries.

Keywords: competitive position, competitiveness, competitive advantages, exhibition, decorative ceramic products.

ЗМІСТ

Вступ……... 7

Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентних позицій підприємства……. 10

1.1. Сутність та зміст поняття «конкурентна позиція»…….. 10

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку…… 20

Розділ 2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів……. 27

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «Гуня проджект»…….. 27

2.2. Діагностика конкурентного середовища ТОВ «Гуня проджект» …… 31

2.3. Оцінювання конкурентних позицій підприємства ТОВ «Гуня проджект»……. 40

Розділ 3. Розроблення пропозицій удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект» на ринку декоративних керамічних виробів……. 53

3.1. Основні напрями удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект»……. 53

3.2. Розрахунок економічної ефективності участі підприємства у міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente (2025)…….. 57

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу….. 57

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу (прийняття участі в міжнародній виставці Ambiente (2025)……. 59

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу…… 63

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Гуня проджект»…….. 69

Висновки…… 72

Список використаних джерел…….. 77

Додатки……... 81

ВСТУП

Оцінка конкурентних позицій підприємства є важливим інструментом для розробки стратегії успішного функціонування на ринку, де високий рівень конкуренції та змінювані споживацькі уподобання вимагають постійної адаптації до нових умов. Розробка стратегій для зміцнення конкурентних позицій підприємства, впровадження інновацій та вдосконалення виробничих процесів для забезпечення сталого розвитку дозволяє підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними, а й здобувати лідерські позиції на національному та міжнародному ринках. Ринок декоративних керамічних виробів є важливою частиною сучасної індустрії, яка постійно розвивається та зазнає впливу різних факторів, таких як зміни в економічній ситуації, технологічні інновації, культурні тренди та попит на екологічно чисті й інноваційні продукти. Враховуючи ці фактори, підприємства повинні ретельно оцінювати свої конкурентні позиції, щоб зберегти або поліпшити свою частку на ринку та розширювати свою присутність як на національному, так і на міжнародному рівні. Оцінка конкурентних позицій дозволяє правильно позиціонувати бренд та розробляти ефективні маркетингові стратегії. Вищевикладене зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Визначення конкурентоспроможності підприємства та конкурентних позицій є предметом численних досліджень у науковій літературі, проблемні аспекти висвітлено працях таких науковців як: Н.О. Кирич, О.М. Гребешкова, А.О. Горбатько, С.М. Бондаренко, М.Ю. Лісовський, А.О. Касич, Р.Л. Лупак, Г.Г. Соболєва, А.М. Ткаченко, С.В. Сусліков, В.О.Завсєгдашній, А.М. Ткаченко та інші. Різноманітні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства і конкурентних позицій демонструють, що успішна конкуренція на ринку вимагає комплексного аналізу та інтеграції як стратегічних, так і оперативних аспектів. Зокрема, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених свідчать про необхідність

розгляду конкурентоспроможності не тільки з позиції фінансових і виробничих показників, але й з урахуванням інноваційної діяльності, стратегічних ініціатив, маркетингових зусиль і здатності до адаптації підприємства до змінних умов ринку.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня проджект».

Цільове спрямування та логіка дослідження обумовили постановку і вирішення таких *задач кваліфікаційної роботи:*

– розкрити сутність та зміст поняття «конкурентна позиція»;

– представити методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку;

– дати маркетингову характеристику ТОВ «Гуня Проджект»;

– провести діагностику конкурентного середовища ТОВ «Гуня Проджект»;

– оцінити конкурентні позиції підприємства ТОВ «Гуня Проджект»;

– розробити основні напрями удосконалення конкурентних позицій ТОВ «Гуня Проджект»;

– представити маркетингове обґрунтування запропонованого заходу, розробити бюджет маркетингу;

– визначити очікуваний результат від впровадженого заходу;

– показати вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Гуня Проджект».

Об'єкт дослідження: конкурентна позиція підприємства ТОВ «Гуня Проджект» на ринку декоративних керамічних виробів

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування конкурентних позицій підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку декоративних керамічних виробів використано широкий

інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження: аналіз – використано для дослідження та оцінки окремих факторів, що впливають на формування конкурентних позицій підприємства; синтез – для об'єднання отриманих даних в єдину картину, яка дозволяє виявити загальні тенденції та сформулювати рекомендації щодо покращення конкурентних позицій; метод порівняльного аналізу – для порівняння конкурентних позиції підприємства з основними конкурентами на ринку декоративних керамічних виробів; метод SWOT-аналізу – для виявлення і аналізу стратегічних переваг і ризиків, а також формулювати стратегії для покращення становища на ринку; метод експертних оцінок, які дозволили сформулювати більш точне уявлення про ситуацію на ринку та визначити основні конкурентні переваги; метод експертної оцінки конкурентоспроможності, які дозволили отримати незалежну думку щодо позицій підприємства на ринку; матриця GE/McKinsey. Використання цих методів дозволило отримати комплексне та глибоке розуміння поточного стану конкурентних позицій підприємства на ринку декоративних керамічних виробів.

Інформаційну базу дослідження становили фінансова звітність та маркетингова інформація підприємства ТОВ «Гуня Проджект»., навчальні матеріали по темі, система аналітики відкритих даних Clarity Project, а також чинна нормативно-правова база України.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи містить 80 сторінок, у тому числі 18 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст поняття «конкурентна позиція»

Визначення конкурентної позиції підприємства є ключовим кроком у забезпеченні його конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оцінити, як підприємство виглядає на фоні основних конкурентів та в умовах ринку. Підприємство, яке чітко розуміє свою позицію на ринку, може розробити стратегії, спрямовані на зміцнення своїх конкурентних переваг і досягнення лідерства. Визначення конкурентної позиції підприємства відносно конкурентів і ринкових умов є багатогранним процесом, що включає аналіз ринкових умов, конкурентів, власних ресурсів і можливостей, а також застосування стратегічних моделей, що дозволяє підприємству правильно позиціонувати себе на ринку, а також формувати стратегії для зміцнення своїх конкурентних переваг і забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Основна мета формування конкурентної позиції підприємства полягає в забезпеченні його стійкої конкурентоспроможності на ринку, що дозволяє компанії досягати високих результатів у порівнянні з конкурентами та забезпечити своє довгострокове існування та розвиток.

Визначення поняття «конкурентна позиція» залежить від наукового підходу, практичної спрямованості дослідження та сфери застосування.

На думку Н. Кирич, Н. Юрик, Н. Шведа, конкурентна позиція - це відображення місця організації на ринку та її здатності конкурувати з іншими учасниками ринку [1, с.336]. Конкурентна позиція ґрунтується на порівнянні основних ринкових параметрів організації та її продукції з аналогічними показниками конкурентів.

Науковці О.М. Гребешкова та А.О. Горбатько виділяють два підходи у трактуванні суті конкурентної позиції підприємства з позиції конкурентних переваг та положення на ринку або галузі [2, с. 132].

М.В. Зось-Кіор і К.О. Брижань визначають конкурентну позицію як місце на ринку порівняно з іншими учасниками, яке визначається через різницю в конкурентних перевагах, здатність підприємств підтримувати або поліпшувати своє становище на ринку, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі та конкурентному ландшафті [3, с. 63].

Конкурентна позиція як положення на ринку або в галузі — це місце, яке підприємство займає на ринку порівняно з іншими учасниками, з огляду на його можливості, стратегії та результати діяльності, визначається за допомогою різних факторів, таких як частка ринку, рівень конкурентоспроможності, а також здатність підприємства витримувати конкуренцію і підтримувати свої позиції на ринку [2, с.132]. Конкурентна позиція як положення на ринку або в галузі є результатом ефективного управління ресурсами, стратегіями та здатністю компанії адаптуватися до умов конкурентного середовища, тобто як підприємство може боротися за свою частку ринку і як швидко воно реагує на зміни у галузі чи на ринку в цілому.

Наукові підходи до визначення конкурентної позиції підприємства можуть варіюватися в залежності від дослідницького напрямку та специфіки ринку або галузі.

Однак існує кілька основних теоретичних підходів, які дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства з різних точок зору (табл.1.1).

Наукові підходи щодо визначення конкурентної позиції підприємства від ресурсоорієнтованого підходу, де акцент робиться на унікальних і важливих ресурсах, до динамічних стратегій, що вимагають постійної адаптації та інновацій, кожен з представлених підходів має своє значення для розуміння механізмів формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи щодо визначення конкурентної позиції підприємства

Науковий підхід	Характеристика напряму
1. Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV)	Ресурсно-орієнтований підхід визначає конкурентну позицію підприємства через призму його ресурсів, які можуть стати основою для довгострокової конкурентної переваги. Згідно з цим підходом, підприємства, які володіють рідкісними, важливими, невідтворюваними та незамінними ресурсами (як то патенти, бренди, технології, людський капітал), мають кращу конкурентну позицію на ринку.
2. Теорія стійкої конкурентної позиції	Теорія акцентує увагу на важливості конкурентної позиції, яка не тільки забезпечить підприємству успіх у короткостроковій перспективі, але й дозволить підтримувати лідируючі позиції впродовж тривалого часу. Теорія стійкої конкурентної позиції підкреслює, що конкурентна перевага не повинна бути тимчасовою, а має забезпечити стійке домінування на ринку.
3. Динамічна теорія конкурентної позиції	Теорія розглядає конкурентну позицію як процес, що постійно змінюється в залежності від умов ринку та здатності підприємства адаптуватися до цих змін. Конкурентна позиція, за цією теорією, не є стійкою, а постійно еволюціонує через інновації та адаптацію до змін, здатність підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, таких як зміни в потребах споживачів або нові технології. Динамічна теорія конкурентної позиції акцентує увагу на здатності підприємства постійно змінювати свою стратегію для збереження сильної конкурентної позиції у динамічному середовищі.
4. Теорія (модель) життєвого циклу галузі	Конкурентна позиція підприємства залежить від того, на якому етапі розвитку знаходиться галузь, у якій працює компанія (від початкової стадії через етап зростання до зрілості та насичення, а також стадії занепаду). На різних етапах конкурентні умови можуть змінюватися: у період зростання ринку підприємства можуть досягати сильних конкурентних позицій за рахунок нових технологій чи інновацій, а на етапі зрілості — через ефективність і зниження витрат. Теорія (модель) життєвого циклу галузі дозволяє оцінити конкурентну позицію в контексті етапу життєвого циклу галузі, що є важливим для вибору стратегії розвитку.
5. Інноваційно-технологічний підхід	Інновації є одним із ключових джерел конкурентної позиції, особливо в галузях, де швидко змінюються технології. Підприємства, які здатні впроваджувати новітні технології або розробляти інноваційні продукти, мають можливість завоювати ринки та зберігати сильну конкурентну позицію.
6. Модель стратегічних груп	Модель стратегічних груп передбачає поділ підприємств на групи, що мають подібні стратегічні орієнтири, ресурси, технології або ринкові сегменти. Конкурентна позиція компанії у рамках стратегічної групи залежить від її можливостей у певних стратегічних аспектах.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Модель п’яти сил Майкла Портера (Porter's Five Forces)	Модель п’яти сил Майкла Портера допомагає визначити конкурентну позицію підприємства в контексті його взаємодії з іншими гравцями на ринку з огляду на такі фактори: загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила постачальників, сила покупців, інтенсивність конкуренції.

Джерело: складено автором за матеріалами [5; 6]

Розглянуті наукові підходи щодо визначення конкурентної позиції підприємства підкреслюють важливість стратегічного планування, інновацій та ефективного використання ресурсів для досягнення і підтримання конкурентних переваг на ринку.

Отже, конкурентна позиція — це багатогранне явище, яке можна розглядати з різних наукових теорій. Конкурентна позиція є комплексною категорією, що включає в себе різноманітні фактори, які дозволяють підприємству досягти більш високих результатів у порівнянні з конкурентами. Вона може бути забезпечена за рахунок різних стратегій, ресурсів, технологій, організаційних процесів і навіть культурних аспектів [7, с.20]. Враховуючи це, конкурентна позиція є не тільки результатом конкретної стратегії або ресурсу, але й сукупністю багатьох взаємозв'язаних елементів.

Ми згодні з тим, що конкурентна позиція є комплексною категорією, що включає в себе різноманітні фактори та підходи, пов'язані з внутрішніми та зовнішніми характеристиками підприємства. Вона виникає на основі взаємодії різних елементів, таких як:

– унікальні матеріальні та нематеріальні ресурси, такі як технології, ‘бренди, досвід, людський капітал;

– технологічні інновації, нові продукти чи бізнес-моделі, що дозволяють підприємству бути лідером у своєму сегменті;

– організаційні процеси та ефективність;

– маркетингова стратегія, вибір правильного позиціонування на ринку, створення унікальної торгової пропозиції та взаємодія з клієнтами;

– міжнародна експансія та мережеві зв'язки, вихід на нові ринки та розвиток стратегічних альянсів і партнерств.

Таким чином, конкурентна позиція не зводиться до одного конкретного фактору, а є результатом інтеграції різних аспектів діяльності підприємства.

Визначення власної конкурентної позиції є першим кроком у процесі конкурентного аналізу та розробки стратегії розвитку організації, що дозволяє підприємству оцінити свою поточну позицію на ринку, зрозуміти, де воно знаходиться порівняно з конкурентами, і визначити напрямки для покращення та розвитку. Правильне розуміння конкурентної позиції допомагає організації приймати зважені стратегічні рішення для досягнення лідерства в галузі чи підтримки стабільних позицій на ринку.

Американський маркетолог А. Літтл виділив кілька ступенів конкурентної позиції підприємства, які допомагають оцінити його становище на ринку порівняно з конкурентами. Ступені класифікації (домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна) дозволяють краще розуміти, де знаходиться компанія в конкурентному середовищі, і визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Ступені конкурентної позиції та конкурентні стратегії

Ступені конкурентної позиції	Конкурентні стратегії
1. Домінуюча позиція	Стратегія утримання лідерства, стратегія диференціації, стратегія захисту ринку, Стратегія експансії
2. Сильна позиція	Покращення конкурентних переваг та збільшення ринкової частки, стратегія фокусування (ніша)
3. Сприятлива позиція	Стратегії росту (стратегія ринкового проникнення, розвитку продукту, ринкової експансії, диверсифікації) та стратегія адаптації до змінюваного середовища
4. Надійна позиція	Підтримка стабільності та ефективного управління
5. Слабка позиція	Необхідність поліпшення ефективності або зміни стратегії
6. Нежиттєздатна позиція	Пошук кардинальних рішень або вихід з ринку

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 7]

Далі розглянемо більш детально ступені конкурентної позиції та конкурентні стратегії.

1. Домінуюча конкурентна позиція

Компанії з домінуючою позицією займають лідерські місця на ринку, маючи суттєву ринкову частку, високий рівень прибутковості і значну конкурентну перевагу в різних аспектах (продукти, ціна, інновації, маркетинг тощо). Такі компанії часто визначають правила гри на ринку і можуть впливати на конкурентів, регулюючи ціни та умови. Підприємства з домінуючою позицією мають великий вплив на ринок і можуть диктувати умови як для споживачів, так і для постачальників.

Для підприємства з домінуючою конкурентною позицією важливо вибирати стратегію, яка дозволить зберегти та зміцнити свої лідерські позиції, а також мінімізувати загрози з боку конкурентів.

Основні конкурентні стратегії для підприємств з домінуючою позицією:

1) Стратегія утримання лідерства

Компанії з домінуючою позицією повинні зосередитися на підтримці та зміцненні своєї лідерської позиції, що передбачає стратегії, які дозволяють: утримувати свою ринкову частку через впровадження постійних інновації, поліпшення якості продуктів і послуг, впровадження нових технологій; мінімізувати витрати за допомогою масштабів виробництва, ефективного управління та постійного удосконалення процесів, що дає змогу зберігати конкурентні ціни при високій якості; стабільне управління брендом і продовження маркетингових кампаній, які підтримують лояльність клієнтів.

2) Стратегія диференціації

Диференціація є однією з основних стратегій для домінуючих компаній, оскільки вона дозволяє відрізнятися від конкурентів за допомогою унікальних продуктів, технологій чи обслуговування.

3) Стратегія захисту ринку

Підприємства з домінуючою позицією повинні активно захищати свої ринкові частки та конкурентні переваги, постійно здійснювати моніторинг ринку та оперативне реагувати на нові загрози з боку конкурентів, таких як нові продукти, технології чи цінова конкуренція, використовувати стратегії «гострого ціноутворення», коли компанія може знижувати ціни для збереження ринкової частки або для стримування нових конкурентів.

4) Стратегія експансії

Якщо компанія має домінуючу позицію на певному ринку, вона може застосовувати стратегію розширення на нові ринки або нові сегменти, вихід на нові території або країни, де компанія може використати свою конкурентну перевагу, розробляти нові продукти або послуги для різних сегментів споживачів, інвестувати в нові галузі чи напрямки бізнесу для зменшення ризиків і забезпечення додаткових джерел доходу [7, с. 22].

2. Сильна конкурентна позиція

Сильна позиція вказує на компанії, які займають стабільні, але не домінуючі місця на ринку, можуть мати значну ринкову частку і суттєві конкурентні переваги, але не контролюють ринок так, як домінуючі компанії, однак вони мають достатньо сил, щоб конкурувати з іншими учасниками і утримувати свою частку ринку. Компанії з сильною конкурентною позицією можуть активно впливати на ринок, проте їх позиція є не такою сильною, щоб диктувати правила.

Для підприємства з сильною конкурентною позицією важливо застосовувати стратегії, які дозволяють зміцнити свої позиції, використати існуючі переваги і підвищити конкурентоспроможність на ринку:

1) Стратегія покращення конкурентних переваг та збільшення ринкової частки є важливим кроком для компаній, що мають сильну або сприятливу позицію на ринку і прагнуть утримувати або зміцнювати свої конкурентні позиції. Вона спрямована на досягнення високої конкурентоспроможності шляхом удосконалення своїх переваг, а також активного збільшення ринкової частки шляхом впливу на попит, цінову політику, доступ до нових

сегментів чи вдосконалення пропозицій для споживачів, що дозволяє не тільки утримати наявних споживачів, але й залучити нових, підвищуючи ефективність бізнесу і досягаючи зростання на ринку.

2) Стратегія фокусування (ніша), що передбачає орієнтацію на конкретну групу споживачів або ринковий сегмент, де підприємство може ефективно конкурувати, створення продукції або послуг, які максимально задовольняють потреби конкретних груп споживачів.

3. Сприятлива конкурентна позиція

Сприятлива позиція вказує на компанії, які мають потенціал для розвитку і зростання на ринку, хоча їх конкурентні переваги можуть бути менш значними порівняно з сильними або домінуючими компаніями. Компанії зі сприятливою конкурентною можуть скористатися певними ринковими можливостями або ослабленням конкурентів для покращення своєї позиції, що може бути результатом наявності сильних сторін у продукті чи послугах, хоча компанія ще не займає суттєву частку ринку.

Для підприємства зі сприятливою конкурентною позицією важливо вибирати стратегію росту та адаптації.

Стратегія росту та адаптації – це комплекс планів і дій, які компанія реалізує з метою забезпечення сталого розвитку, підвищення своєї частки на ринку та адаптації до змінюваних умов бізнес-середовища. Вона включає в себе стратегії, спрямовані на розширення бізнесу, вихід на нові ринки або інноваційне оновлення продуктів і послуг для підтримки конкурентоспроможності в умовах швидких змін. Для забезпечення успішної стратегії росту компанія також повинна постійно адаптуватися до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, таких як технологічні інновації, зміни в споживчих уподобаннях, нові нормативно-правові вимоги та економічні зміни [7, с. 23].

4. Надійна конкурентна позиція

Надійна позиція означає, що компанія має стабільне становище на ринку, але її конкурентні переваги не є такими помітними чи видатними, як у

сильніших конкурентів. Компанії з надійною конкурентною позицією здатні зберігати свою частку ринку за умови правильного управління ресурсами та підтримки належного рівня конкурентоспроможності. Це може бути компанія, що стабільно працює в певному сегменті, але її ринковий вплив обмежений.

5. Слабка конкурентна позиція

Слабка позиція належить компаніям, які мають обмежену ринкову частку і часто відстають від основних конкурентів. Вони можуть мати труднощі з утриманням клієнтів, зниженням витрат або адаптацією до змін на ринку. Така компанія може бути не в змозі конкурувати за допомогою інновацій чи вигідних цінових стратегій. Вона потребує значних зусиль для покращення своєї позиції, включаючи вдосконалення продукції чи послуг або кардинальні зміни в стратегії.

Якщо компанія має слабку конкурентну позицію, це означає, що вона знаходиться в невигідному становищі порівняно з конкурентами, наприклад, через низьку частку ринку, відсутність унікальних переваг, високі витрати чи слабку репутацію бренду. У такій ситуації компанії потрібно вибрати стратегію, яка дозволить зміцнити її конкурентні позиції і адаптуватися до ринкових умов [7, с. 24].

6. Нежиттєздатна конкурентна позиція

Нежиттєздатна позиція належить підприємствам, які фактично не можуть підтримувати свою діяльність на ринку через серйозні слабкості або зовнішні загрози. Це можуть бути компанії, що не мають конкурентоспроможних переваг, мають великі фінансові проблеми або не можуть адаптуватися до змін ринку. Вони часто перебувають на межі банкрутства або повинні пройти через кардинальні зміни для виживання.

Якщо компанія має нежиттєздатну конкурентну позицію, це означає, що її поточне становище на ринку є дуже слабким, і вона не здатна конкурувати з іншими учасниками через низьку частку ринку, неефективні операції, відсутність унікальних переваг або фінансові труднощі. У такій

ситуації компанії слід вибрати стратегію, яка дозволить або поліпшити її позиції, або мінімізувати втрати. Компанії з нежиттєздатною конкурентною позицією повинні приймати відповідальні рішення про зміни в стратегії або завершення діяльності, що дозволить мінімізувати втрати і зберегти ресурси для майбутнього розвитку.

Ця класифікація допомагає підприємствам краще розуміти свою ситуацію на ринку і визначити, які дії потрібні для досягнення успіху або подолання проблем. Позиціонування підприємства на цих ступенях конкурентної позиції дозволяє йому розробити стратегічні кроки для подальшого розвитку або виправлення ситуації. Розуміння того, на якому етапі знаходиться організація, дає змогу сформулювати правильні конкурентні стратегії.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку

Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку є запорукою для успішного функціонування та розвитку, оскільки дозволяє точно оцінити поточну ситуацію компанії на ринку, вибрати правильну стратегію розвитку, знижувати ризики і адаптуватися до змін, що відбуваються в конкурентному середовищі. Регулярна та детальна оцінка конкурентних позицій сприяє зміцненню конкурентоспроможності компанії і забезпечує її успішний розвиток у довгостроковій перспективі. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку дозволяє оптимально здійснити удосконалення комерційної та фінансово-господарської діяльності, а також ідентифікувати потенційні можливості для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі [8, с. 15].

Проблема методології оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку є багатоаспектною, але первинним є питання щодо мети та завдань дослідження.

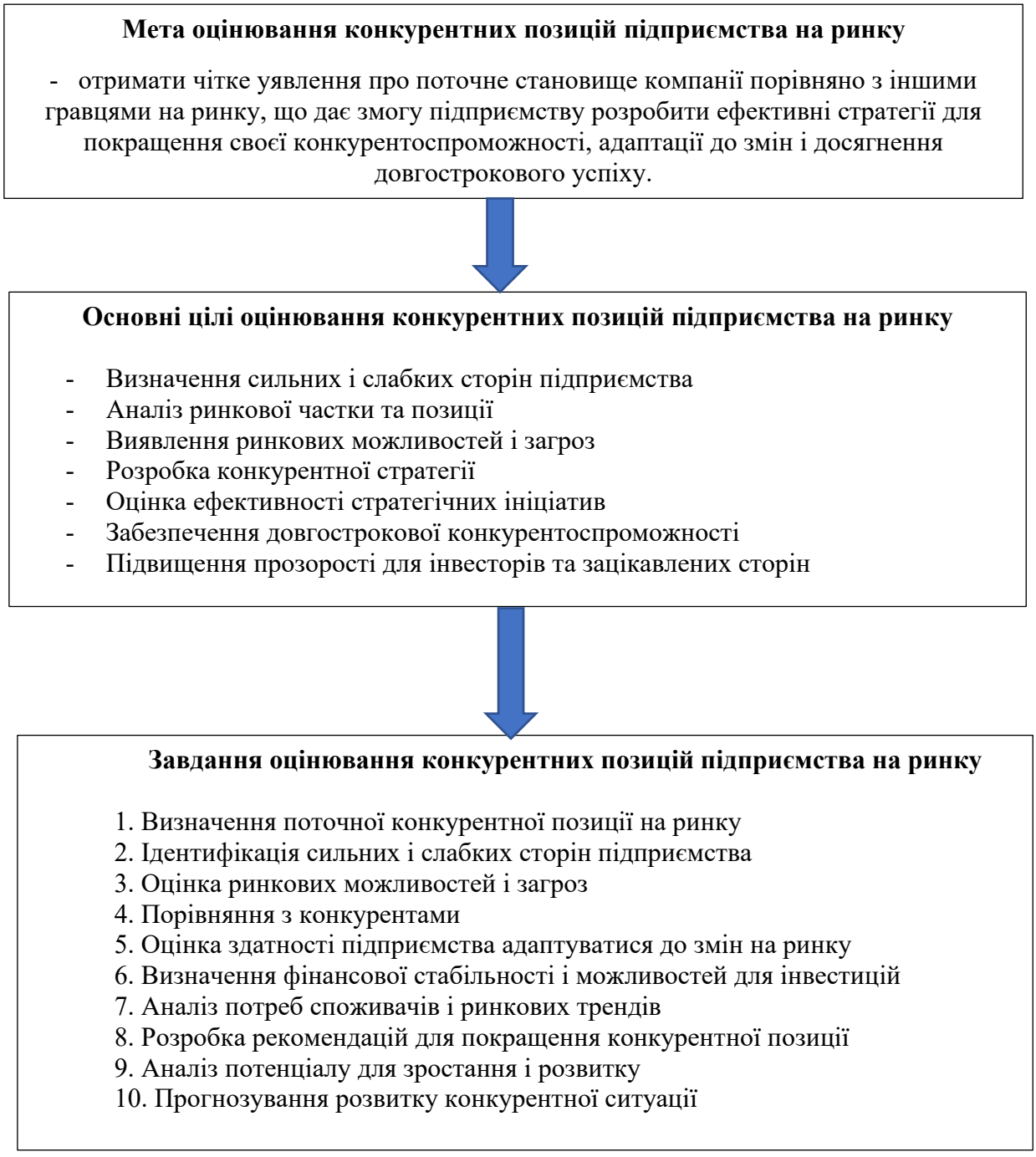


Рис.1.1. Мета, цілі, завдання оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку

Джерело: складено автором за матеріалами [10]

Метою оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку - отримання глибокого розуміння про своє поточне становище на ринку, визначення можливостей для поліпшення та розробка стратегій для підтримки або посилення своєї позиції, що є ключовим етапом у

стратегічному управлінні, який допомагає підприємству ефективно адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечувати довгостроковий успіх. Завдання оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку полягають у тому, щоб проаналізувати, де саме знаходиться компанія в порівнянні з іншими учасниками ринку, виявити ключові фактори, які визначають її конкурентоспроможність, а також визначити напрямки для вдосконалення та зростання.

Систематизація методів оцінки конкурентних позицій є важливою для чіткого розуміння різних підходів і вибору оптимального інструменту для конкретної ситуації. Перед тим, як проаналізувати основні методи оцінки конкурентних позицій важливим етапом є дослідження чинників формування конкурентної позиції, що має важливе значення для забезпечення її належного рівня, оскільки управління та оцінка рівня конкурентної позиції здійснюється шляхом впливу чинників, які її обумовлюють.

Конкурентна позиція підприємства на ринку залежить від множини факторів, які можуть бути як внутрішніми (що стосуються самого підприємства), так і зовнішніми (пов'язаними з ринковим середовищем). Ось основні фактори, які впливають на конкурентну позицію підприємства (рис.1.2).

Фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства, є багатогранними і включають внутрішні характеристики компанії (ресурси, стратегії, інновації) і зовнішні чинники (економічні, політичні, технологічні зміни). Врахування цих факторів є критично важливим для розуміння конкурентної ситуації та розробки ефективних стратегій для зміцнення позицій на ринку.

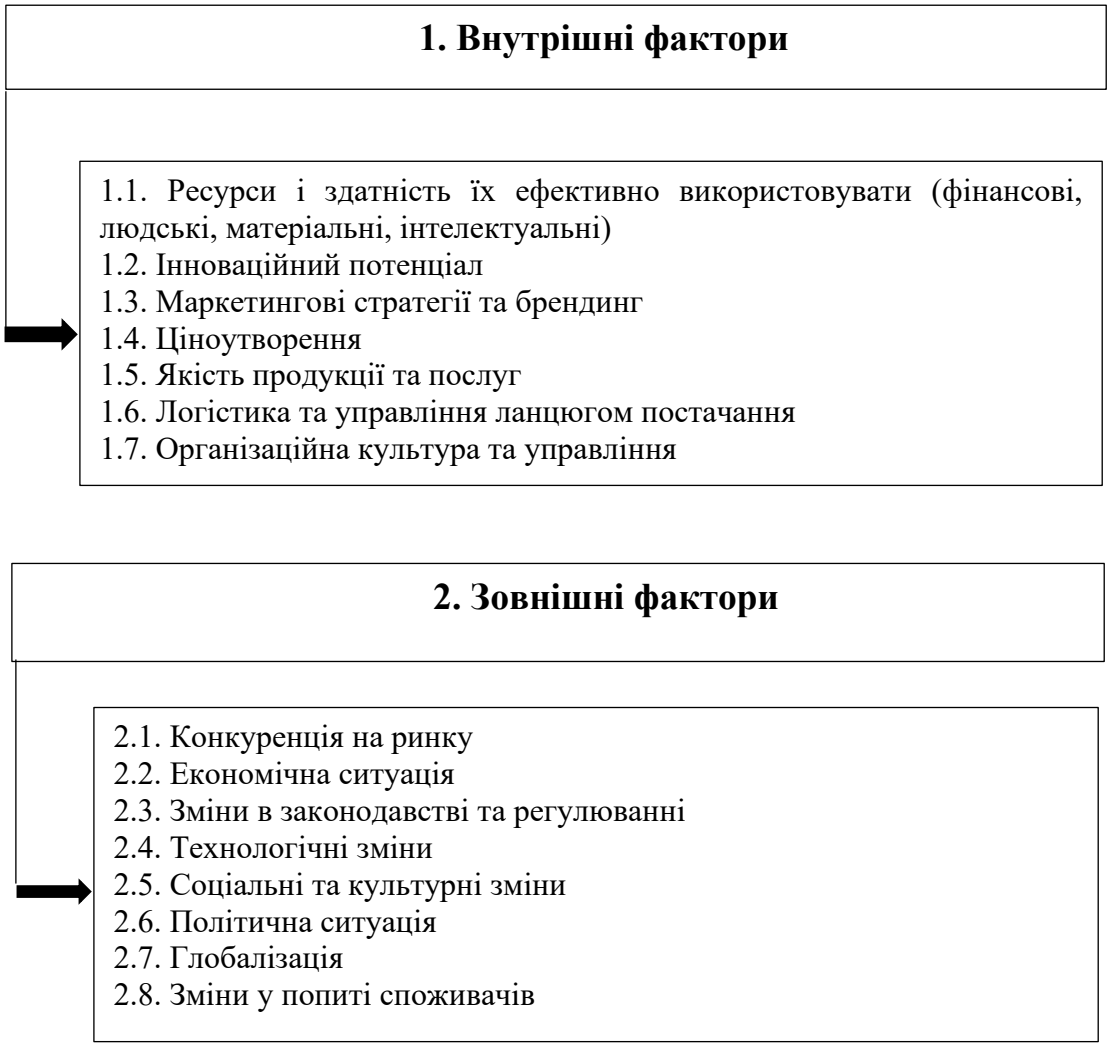


Рис.1.2. Фактори впливу на конкурентну позицію

Джерело: складено автором за матеріалами [10]

Вивчаючи наукові підходи до групування методів оцінки конкурентних позицій, можна виділити кілька основних категорій, на основі яких можна систематизувати ці методи (табл.1.3). Вибір методу оцінки конкурентних позицій залежить від багатьох факторів, серед яких цілі оцінки, доступність даних, тип ринку, стратегічний вектор, галузь діяльності та культура підприємства. Для комплексного аналізу часто застосовуються комбінації різних методів, що дозволяє врахувати всі аспекти конкурентної ситуації на ринку.

Таблиця 1.3

Групування основних методів оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку

Групи методів	Методи оцінювання
За способом оцінювання	
1. Методи кількісного аналізу (зосереджуються на використанні числових показників для оцінки конкурентної позиції компанії на ринку)	1.1 Метод аналізу ринкової частки 1.2 Метод рентабельності 1.3 Методи фінансових коефіцієнтів
2. Методи якісного аналізу (зосереджуються на вивченні невимірних чинників, які також можуть суттєво впливати на конкурентну позицію підприємства)	2.1 SWOT-аналіз 2.2 Аналіз конкурентів (Аналіз п'яти сил Портера) 2.3 Аналіз стратегічних груп
За формою представлення результатів	
3. Матричні методи (дозволяють підприємствам систематизувати та наочно продемонструвати ключові фактори, які визначають їх позицію на ринку порівняно з конкурентами)	3.1 Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG-матриця) 3.2 Матриця GE/McKinsey 3.3. Матриця І. Ансоффа 3.4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера 3.5. Модель ADL 3.6. Матриця А. Томпсона і Р. Стрікленда
4. Індексні (аналітичні) методи оцінки конкурентних позицій дозволяють за допомогою спеціальних індексів та коефіцієнтів проводити порівняльний аналіз різних аспектів діяльності компанії, а також відстежувати зміни в конкурентному середовищі**.**	4.1. Індекс ринкової частки (Market Share Index) 4.2. Індекс конкурентоспроможності (Competitiveness Index) 4.3. Індекс стійкості до змін (Resilience Index) 4.4. Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції 4.5. Інтегральні методи 4.6. Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції
5. Графічні методи оцінки конкурентних позицій дозволяють наочно зобразити ключові характеристики та результати оцінки, що полегшує розуміння поточної ситуації на ринку та допомагає приймати стратегічні рішення.	5.1. Багатокутник конкурентоспроможності 5.2. Радар конкурентоспроможності 5.3. Карта стратегічних груп 5.4. Метод, що базується на теорії життєвого циклу 5.5. Метод побудови конкурентного простору 5.6. Системи координат «Конкурентні переваги — Сегмент ринку»

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [12 - 15]

Отже, існує велика кількість методів оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку, і вибір найефективнішого методу залежить від

конкретних цілей, ресурсів, характеристик ринку та інших факторів. На наш погляд, комбінування різних методів оцінки конкурентної позиції є дуже ефективною стратегією, оскільки дозволяє отримати більш всебічну та точну картину конкурентного середовища. Кожен метод має свої переваги і обмеження, а їхня комбінація може допомогти врахувати різноманітні аспекти діяльності підприємства та ринку.

Отже, робимо висновок за першою частиною кваліфікаційної роботи

Конкурентна позиція підприємства - комплексна категорія, яка показує відносне місце підприємства на ринку порівняно з його конкурентами, що визначається на основі ряду факторів, таких як ринкова частка, конкурентоспроможність, здатність до інновацій, ефективність стратегії, ресурсні можливості та інші аспекти. Конкурентна позиція є динамічним показником, що описує місце підприємства на ринку в контексті його здатності конкурувати і зберігати стабільність у змінних умовах ринку, також конкурентна позиція є важливим елементом стратегії компанії, оскільки визначає можливості для розвитку, інвестицій, а також управління ризиками в умовах конкуренції.

В кваліфікаційній роботі розглянуто ступені конкурентної позиції підприємства (домінуюча, сильна, сприятлива, надійна, слабка, нежиттєздатна), які допомагають оцінити його становище на ринку порівняно з конкурентами та дозволяють краще розуміти, де знаходиться компанія в конкурентному середовищі, і визначити стратегічні напрямки для подальшого розвитку.

Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку є запорукою для успішного функціонування та розвитку, оскільки дозволяє оптимально здійснити удосконалення комерційної та фінансово-господарської діяльності, точно оцінити поточну ситуацію компанії на ринку, вибрати правильну стратегію розвитку, знижувати ризики і адаптуватися до змін, що відбуваються в конкурентному середовищі. В роботі проведено групування методів оцінки конкурентних позицій, вибір яких залежить від

багатьох факторів, серед яких цілі оцінки, доступність даних, тип ринку, стратегічний вектор, галузь діяльності та культура підприємства. Зроблено висновок про те, що комбінування різних методів оцінки конкурентної позиції є дуже ефективною стратегією, оскільки дозволяє отримати більш всебічну та точну картину конкурентного середовища та може допомогти врахувати різноманітні аспекти діяльності підприємства та ринку.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» НА РИНКУ ДЕКОРАТИВНИХ КЕРАМІЧНИХ ВИРОБІВ

2.1. Маркетингова характеристика ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Компанія ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) заснована 20.11.2018. Основним видом діяльності компанії є виробництво господарських і декоративних керамічних виробів (КВЕД 23.41).

Gunia – це український бренд, який за останні роки став одним з лідерів на ринку декоративних керамічних виробів. Його унікальний стиль, поєднання традиційного українського мистецтва з сучасними тенденціями, а також висока якість продукції зробили його впізнаваним як в Україні, так і за кордоном [16].

Gunia була заснована кілька років тому, коли група українських дизайнерів і майстрів вирішила створити власний бренд, який зможе представити українське декоративне мистецтво на світовій арені. Основною метою стало виробництво продукції, яка поєднувала б сучасний стиль та традиційне мистецтво кераміки, зберігаючи при цьому високу якість і естетику.

Gunia — це бренд, який поєднує традиційні ремесла та сучасний дизайн, створюючи унікальні предмети, що відображають українську та світову культурну спадщину. Основна мета бренду — це не просто створення модних речей, а й збереження та розвиток традиційних технік та ремесел. Кожен виріб виготовляється вручну в майстернях бренду або з допомогою українських та міжнародних артізанальних мануфактур, що робить кожну річ по-своєму неповторною.

Переваги українського бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів:

– авторський дизайн, кожен виріб Gunia – це результат ручної роботи та унікального дизайну, бренд використовує традиційні українські орнаменти, але інтерпретує їх у сучасному ключі, створюючи справжні арт-об'єкти для дому, бренд сприяє популяризації українського дизайну в світі; всі вироби Gunia є дизайнерськими шедеврами, виготовленими обмеженими серіями або навіть на замовлення, що робить кожен продукт унікальним

– використання якісних матеріалів, для виробництва своїх виробів Gunia використовує високоякісну глину та інші натуральні матеріали, що гарантує довговічність та безпечність продукції; оскільки багато виробів виготовляються з натуральних матеріалів, Gunia також підтримує тенденцію до відповідального споживання та сталого розвитку.;

– широкий асортимент виробів, асортимент бренду постійно розширюється. Крім посуду, Gunia пропонує декоративні елементи для інтер'єру, прикраси та навіть одяг;

– соціальна відповідальність, бренд активно підтримує українських митців та бере участь у благодійних проектах [16].

Розглянемо товарний асортимент компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз ширини й глибини асортименту компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia)

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності	Підгрупа товарів	Глибина, кількість товарів в одній асортиментній групі
1	2	3	4
1	Прикраси	Кулони	31
		Сережки	18
		Каблучки	6
		Кольє	6
		Браслети	3
		Запонки	3
		Брошки	3
Разом за групою 1			70

Продовж. табл. 2.1

2	Кераміка	Тарілки	9
		Глечики	8
		Чайники	8
		Чашки	8
		Маслянки	4
		Цукорниці	9
		Вази	7
		Підсвічники	3
Разом за групою 2			56
3	Весь одяг	Сорочки	18
		Сукні	4
		Топи	5
		Брюки і шорти	5
		Спідниці	4
		Халати	4
		Жилетки	5
		Верхній одяг	5
		Светри	9
		Комплекти	6
Разом за групою 3			65
4	Аксесуари	Комірці	3
		Витинанки	9
		Хустки шовкові	9
		Фартухи	5
		Кашемірові хустки	2
		В’язані вироби	6
		Тканні вироби	7
Разом за групою 4			41
	Скло		9
Разом за групою 5			9
	Свічки		9
Разом за групою 6			9
6 асортиментних груп			250 асортиментних одиниць

Джерело: складено автором самостійно за результатами проведеного аналізу асортименту компанії [16]

Отже, ширина асортименту становить 6 асортиментних груп. Глибина асортименту для кожної групи варіюється від 9 до 70 одиниць, що показує, що деякі групи мають більш широкий вибір товарів, а інші — вужчий.

Різноманітно глибокий асортимент продукції компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) є насиченим, тобто характеризується великою

кількістю товарів, що пропонуються. Асортимент компанії налічує близько 250 одиниць. Гармонійність асортименту загалом досить висока, оскільки товари доповнюють один одного і відповідають загальній концепції бренду, але варто звернути увагу на обмежений вибір у групах скляних виробів і свічок, що може бути можливістю для розширення асортименту в майбутньому.

Цільова аудиторія Gunia – це люди, які цінують якість, оригінальність та українську культуру. Це можуть бути як любителі мистецтва, так і люди, які просто хочуть створити в своєму домі затишок та індивідуальність.

На першому етапі проаналізуємо економічні показники діяльності ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у 2022 – 2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у 2022 – 2023 рр.

Показники	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	13642,3	15179,2	1536,9	11,27
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7257,7	7589,3	331,6	4,57
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	2200	2450	250	11,36
4. Витрати на збут	тис. грн.	720	840	120	16,67
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	10177,7	10879,3	701,6	6,89
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	3464,6	4299,9	835,3	24,11
7. Прибуток чистий	тис. грн.	2924,4	3599,3	674,9	23,08
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	74,60	71,67	-2,93	-3,93
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	21,44	23,71	2,27	х
10. Рентабельність продукції	%	34,04	39,52	5,48	х

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [17]

Аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» за 2022–2023 роки допомагає оцінити ефективність його роботи, а також виявити сильні та слабкі сторони фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 11,27%, що свідчить про позитивну динаміку продажів, що є результатом зростання попиту, розширення ринків чи покращення маркетингової стратегії. Повні витрати збільшились на 6,89%, що є більш поміркованим зростанням порівняно з доходами, але все ж свідчить про деяке збільшення витрат на ведення бізнесу.

Значне зростання прибутку від реалізації продукції на 24,11% є позитивним результатом. Це може бути результатом більшої маржі, зростання доходу або оптимізації витрат. Чистий прибуток збільшився на 23,08%, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення ефективності роботи підприємства. Зниження витрат на 1 грн чистої виручки на 3,93% є позитивним фактором, оскільки це свідчить про більш ефективне використання ресурсів і зниження витрат на одиницю доходу.

Збільшення рентабельності продажів на 2,27% свідчить про поліпшення ефективності бізнесу, що є важливим показником для зростання прибутковості. Збільшення рентабельності продукції на 5,48% вказує на те, що підприємство стало більш прибутковим на кожну одиницю реалізованої продукції, що є результатом підвищення ефективності виробництва та управління витратами.

Загалом, підприємство ТОВ «Гуня Проджект» демонструє позитивну динаміку за основними фінансовими показниками у 2023 році. Зріст чистого доходу на 11,27% і прибутку на 23,08% вказує на успішне збільшення продажів і підвищення ефективності. Незважаючи на зростання витрат (собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут), ефективне управління дозволило досягти зростання рентабельності продажів та продукції. Зниження витрат на 1 грн чистої виручки на 3,93% свідчить про зниження операційних витрат та оптимізацію бізнес-процесів.

2.2. Діагностика конкурентного середовища ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Різноманітно глибокий асортимент продукції Компанія ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) є насиченим, тобто характеризується великою кількістю товарів, що пропонуються. Але основним видом діяльності є виробництво декоративних керамічних виробів (КВЕД) – 23.41 Виробництво господарських і декоративних керамічних виробів.

Обсяг ринку керамічних виробів в Україні має негативну тенденцію скорочення за період 2019 – 2023 році. Особливо на скорочення ринку вплинула пандемія COVID-19 та активізація військових дій після повномасштабного вторгнення Росії, в результаті чого в 2022 році ринок скоротився з 2,35 до 1,94 млрд. грн. В 2023 році обсяг ринку керамічних виробів в Україні оцінюється в приблизно 2,27 мільярди доларів США, з огляду на відновлення економічної активності після перших років війни. Незважаючи на складну політичну ситуацію, український ринок показав ознаки відновлення, зокрема через зростання попиту на декоративні керамічні вироби. Проте інфляція, перебої в ланцюгах постачання та економічні труднощі залишаються важливими факторами, які впливають на ринок [19].

Для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних позицій ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» використаємо метод SWOT–аналізу, який дозволяє отримати комплексну картину і розробити відповідні стратегії для зміцнення або покращення конкурентних позицій на ринку декоративних керамічних виробів. (табл.2.3). Оцінка можливостей дає розуміння, як можна використати зовнішні чинники (нові тренди, зміни в попиті) для посилення конкурентних позицій.

Таблиця 2.3

SWOT- аналіз ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

	Opportunities (Можливості)	**Threats (Загрози)**
	1 Зростання попиту на українські товари, в умовах війни існує зростаючий попит на українські продукти, особливо серед українців та міжнародних споживачів, які підтримують країну. 2. Розширення партнерства з зарубіжними партнерами 3. Зростання темпів розвитку галузі ринку декоративних керамічних виробів 4. Висока доцільність договірної політики 5.Участь у міжнародних виставках 6. Бренд може розширити свою присутність на міжнародних ринках 7. Зростаючий інтерес до підтримки локальних виробників, зокрема у країнах ЄС, може стати вигідним для Gunia, адже бренд активно співпрацює з українськими майстрами та мануфактурами. 8. Розвиток онлайн-продажів	1. Нестабільна політична ситуація та ризики безпеки 2. Конкуренція з боку дешевших керамічних виробів 3. Зниження купівельної спроможності споживачів 4. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку бізнесу 5. Недостатня державна підтримка галузі керамічних виробів 6. Ризик зменшення доступності та зростання вартості сировини для виробництва кераміки (глина, каолін, енергоносії). 7. Підвищення витрат на логістику, затримки в поставках та зниження ефективності роботи 8. Зростання собівартості через подорожчання матеріалів та інструментів для виробництва керамічних виробів внаслідок коливання курсу валют
Strengths (Сильні сторони)	**Поле „СіМ”**	**Поле „СіЗ”**
1. Висока якість декоративних керамічних виробів 2. Сучасні технології виробництва, наявність інноваційно-технологічного потенціалу 3. Репутація серед споживачів, Gunia завдяки своїй автентичності і високій якості продукції може мати лояльну клієнтську базу, готову підтримати бренд в складні часи. 4. Використання сучасного та високотехнологічного обладнання, матеріалів та інструментів для виробництва 5. Gunia спеціалізується на створенні унікальних дизайнерських виробів, які поєднують традиційні ремесла з сучасним	1. Використання високої якості продукції для посилення позицій на ринку та залучення нових клієнтів, як в Україні, так і за кордоном. 2. Використання інноваційних технологій для створення нових продуктів та покращення виробничих процесів для задоволення зростаючого попиту. 3. Поглиблення взаємин з існуючими клієнтами та залучення нових через репутацію та якість, що допоможе вигідно закріпитись на ринку. 4. Збільшення впізнаваності бренду на міжнародному ринку, розвиток експортних можливостей. 5. Вдосконалення та просування унікальних	1. Використання високої якості продукції як конкурентної переваги для залучення лояльних клієнтів, що готові підтримати бренд навіть в складних умовах. 2. Інвестування в інноваційні технології та виробничі процеси для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції, щоб зберігати конкурентоспроможність на фоні дешевших аналогів. 3. Збереження та зміцнення лояльності клієнтів через акції, пропозиції спеціальних знижок та підтримку національних традицій, щоб зберегти покупців навіть при зниженій купівельній

Продовж.табл.2.3

підходом, що надає бренду конкурентну перевагу в нішевому сегменті та приваблює тих клієнтів, які шукають ексклюзивність і високоякісні вироби. 6. Бренд активно працює над відродженням українських ремесел, що набуває популярності в умовах війни та національного піднесення, що також допомагає створювати емоційний зв'язок з покупцями, особливо в Україні. 7. Імідж бренду, в умовах війни бренд зміцнює свій імідж як соціально відповідальний і патріотичний, що привертає увагу не тільки українських, а й міжнародних покупців.	дизайнерських виробів через онлайн-платформи для досягнення глобальної аудиторії. 6. Залучення міжнародних покупців через співпрацю з локальними майстрами та використання національної ідентичності в маркетингу. 7. Використання іміджу соціально відповідального бренду для збільшення попиту на міжнародних ринках, де підтримка локальних виробників є важливою тенденцією.	спроможності. 4. Пошук альтернативних джерел фінансування (наприклад, залучення інвестицій або кредитів від міжнародних організацій) для забезпечення фінансової стабільності компанії. 5 Використання дизайнерських виробів як унікальної пропозиції, що може допомогти зберегти попит на продукцію навіть при зростанні цін на сировину 6. Використання іміджу соціально відповідального бренду для залучення підтримки з боку українських споживачів та міжнародних партнерів 7. Зміцнення іміджу бренду шляхом участі в міжнародних виставках
Weaknesses (Слабкі сторони) 1.Висока ступінь залежності від позикового капіталу. 2. Високий рівень витрат, пов'язаний з закупкою матеріалів для виготовлення декоративних виробів 3. Необхідність коригування цін на матеріали та інструменти, яка визначається різкими змінами цін 4. Неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії 5. Проблеми з постачанням та логістикою, війна створює труднощі в доставці матеріалів для виробництва, що збільшує витрати на логістику. 6. Проблеми з фінансуванням бізнесу, що обмежує можливості для розширення та інвестицій.	**Поле „СлМ”** 1. Пошук фінансування через нові канали для розширення виробництва під збільшений попит. 2. Оптимізація витрат на закупку матеріалів через укладення стратегічних партнерств з постачальниками або закупівлю оптом 3. Перегляд стратегії ціноутворення та запровадження цінової гнучкості для компенсації підвищення витрат. 4. Впровадження маркетингової стратегії, зокрема участь у міжнародних виставках для залучення нових клієнтів та розширення ринків збуту. 5. Оптимізація логістичних процесів та пошук нових, більш надійних каналів постачання, а також підвищення підтримки локальних виробників для зменшення залежності від міжнародних постачальників. 6. Використання можливостей для розвитку онлайн-продажів, що може залучити нових клієнтів і зменшити потребу в традиційному фінансуванні для розширення бізнесу.	**Поле „СлЗ”** 1. Пошук альтернативних джерел фінансування, а також оптимізація витрат для зниження залежності від позикових коштів. 2. Вивчення альтернативних постачальників матеріалів, зменшення витрат на закупівлю та пошук шляхів зниження витрат на виробництво через інновації. 3. Створення запасів матеріалів, домовленість про довгострокові контракти з постачальниками, що дозволить уникнути різких коливань цін. 4. Розробка комплексної рекламної стратегії для підвищення впізнаваності бренду 5. Пошук альтернативних постачальників та логістичних шляхів, укладення довгострокових угод із постачальниками для забезпечення стабільних поставок. 6. Впровадження ефективних технологій для покращення логістичних процесів та пошук альтернативних фінансових інструментів для залучення інвестицій.

Джерело: складено автором самостійно за результатами проведеного аналізу

Аналіз факторів можливостей і загроз для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану в Україні можна здійснити за допомогою матриці Дж. Вільсона, яка є інструментом для оцінки зовнішнього середовища. Матриця Дж. Вільсона допомагає розділити фактори на можливості та загрози за допомогою двох основних вимірів: ймовірність впливу та інтенсивність цього впливу.

Для аналізу загроз будуємо таблицю для ринкових загроз для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фактори ринкових загроз для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 рік

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Нестабільна політична ситуація та ризики безпеки	9			0,9		
2. Конкуренція з боку дешевших керамічних виробів		6		0,64		
3. Зниження купівельної спроможності споживачів	7			0,82		
4. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку бізнесу	9				0,42	
5. Недостатня державна підтримка галузі керамічних виробів	8				0,44	
6. Ризик зменшення доступності та зростання вартості сировини для виробництва кераміки (глина, каолін, енергоносії).	8			0,62		
7. Підвищення витрат на логістику, затримки в поставках та зниження ефективності роботи підприємства через проблеми з транспортуванням продукції	7			0,71		
8. Зростання собівартості через подорожчання матеріалів та інструментів для виробництва керамічних виробів внаслідок коливання курсу валют		6		0,85		

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі будуємо матрицю загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану (рис. 2.1).

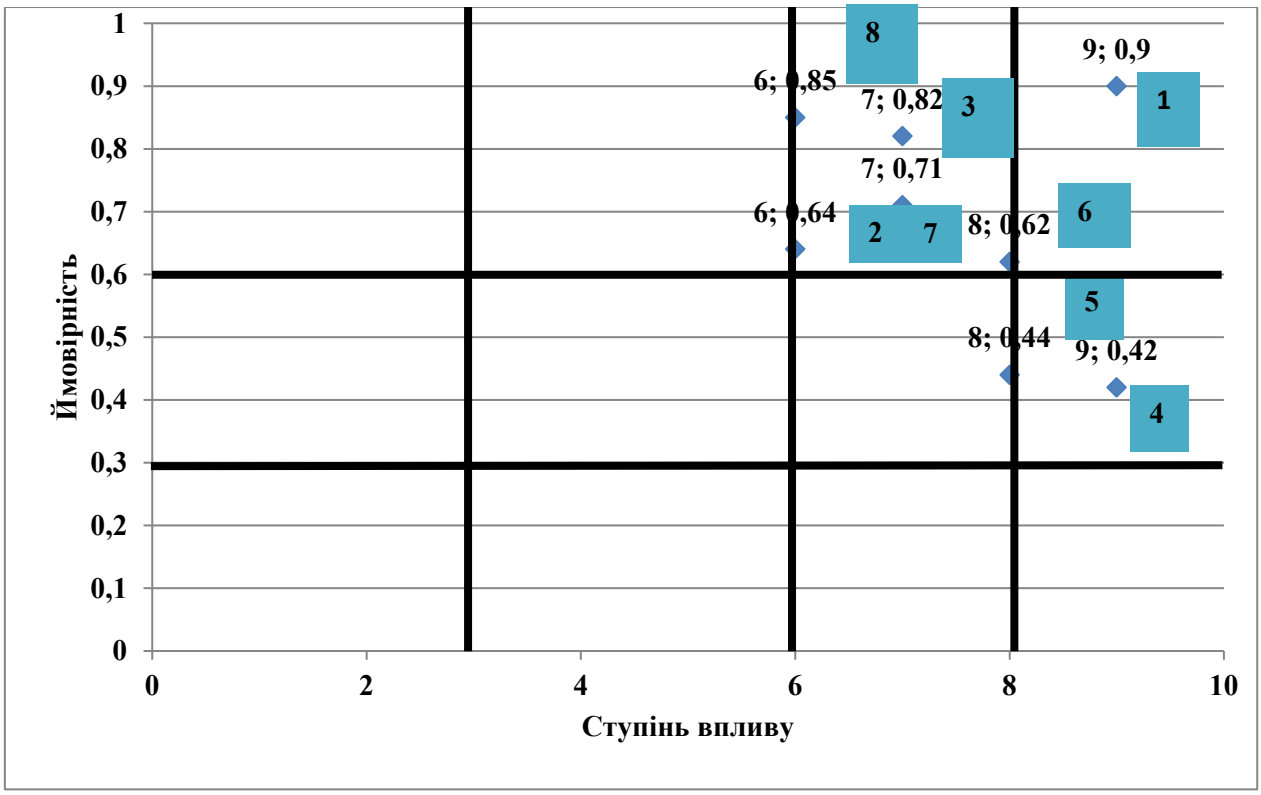


Рис. 2.1. Матриця загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 рік

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Факторами ринкових загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану є: нестабільна політична ситуація та ризики безпеки, конкуренція з боку дешевших керамічних виробів, зниження купівельної спроможності споживачів, відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку бізнесу, недостатня державна підтримка галузі керамічних виробів, ризик зменшення доступності та зростання вартості сировини для виробництва кераміки (глина, каолін, енергоносії), підвищення витрат на логістику, затримки в поставках та зниження ефективності роботи підприємства через проблеми з транспортуванням продукції, зростання собівартості через подорожчання матеріалів та інструментів для виробництва керамічних виробів внаслідок коливання курсу валют.

Далі будуємо матрицю загроз Вільсона для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 рік (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Матриця загроз Вільсона для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 рік

Імовірність реалізації загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів	Можливі наслідки реалізації загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	1,6	2,3,7,8		
Середня	4,5			
Низька				

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Таким чином, всі фактори загроз в умовах воєнного стану та російської збройної агресії, виокремлені фахівцями галузі керамічних виробів, є найнебезпечніші для функціонування підприємств галузі і вимагають термінового й обов'язкового розгляду та розробки програм щодо їх негативного впливу або усунення.

В табл. 2.6. наведені ринкові можливості підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, їх ступінь впливу та ймовірність настання.

Таблиця 2.6

Фактори можливостей підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2025 р.

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Зростаючий попит на українські керамічні вироби, особливо серед українців та міжнародних споживачів, які підтримують країну	8				0,53	
2. Розширення партнерства з зарубіжними партнерами	8			0,72		

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
3. Зростання темпів розвитку галузі ринку декоративних керамічних виробів	9			0,69		
4. Висока доцільність договірної політики	9			0,85		
5. Участь у міжнародних виставках декоративної кераміки		6			0,44	
6. Розширення присутності бренду Gunia на міжнародних ринках, де є попит на унікальні, дизайнерські та етичні продукти		6			0,48	
7. Зростаючий інтерес до підтримки локальних виробників, зокрема у країнах ЄС, що може стати вигідним для Gunia, адже бренд активно співпрацює з українськими майстрами та мануфактурами.	8				0,5	
8. Розвиток онлайн-продажів, в умовах війни може стати можливістю для Gunia посилити свою присутність в інтернет-просторі та використовувати цифрові канали для продажу.	9			0,87		

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі будуємо матрицю можливостей підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану (рис. 2.2)

Далі будуємо матрицю можливостей Вільсона для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Матриця можливостей Вільсона для підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану, 2023 рік

Вплив фактора на діяльність підприємства галузі керамічних виробів	Імовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємств галузі керамічних виробів		
	Висока	Середня	Низька
Високий	2,3,4,8	1,5,6,7	
Середній			
Низький			

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

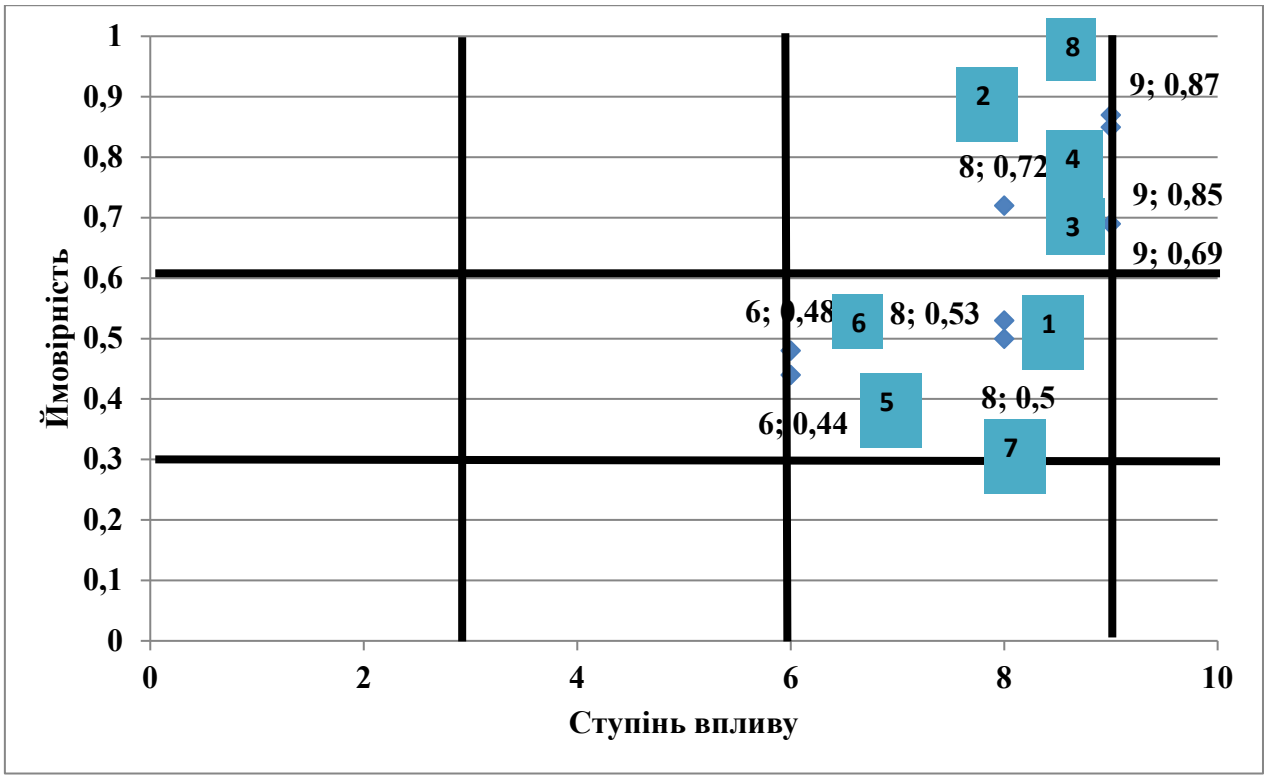


Рис.2.2. Матриця можливостей зовнішнього середовища підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Таким чином, відповідно до матриці Вільсона найбільш впливовими факторами можливостей підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану є: зростаючий попит на українські керамічні вироби, особливо серед українців та міжнародних споживачів, які підтримують країну, розширення партнерства з зарубіжними партнерами, зростання темпів розвитку галузі ринку декоративних керамічних виробів, висока доцільність договірної політики, участь у міжнародних виставках декоративної кераміки, розширення присутності бренду Gunia на міжнародних ринках, де є попит на унікальні, дизайнерські та етичні продукти, зростаючий інтерес до підтримки локальних виробників, зокрема у країнах ЄС, що може стати вигідним для Gunia, адже бренд активно співпрацює з українськими майстрами та мануфактурами, розвиток онлайн-продажів, в умовах війни може стати

можливістю для Gunia посилити свою присутність в інтернет-просторі та використовувати цифрові канали для продажу.

2.3. Оцінювання конкурентних позицій підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Для оцінки конкурентних позицій і конкурентоспроможності ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» нами обрані наступні підприємства, які працюють на ринку декоративних керамічних виробів.

На ринку декоративних керамічних виробів в Україні є кілька брендів та компаній, які можуть бути конкурентами бренду Gunia. Розглянемо основні з них:

1. Tati Soltes – бренд, що займається виробництвом керамічних виробів, виготовлених власноруч та у невеликих партіях, що забезпечує високу якість та унікальність кожного виробу. Всі вироби, створені під брендом Tati Soltes, є частиною власного виробництва. Бренд робить акцент на ручній роботі, що дозволяє забезпечити індивідуальність кожного виробу. Виготовлення кераміки в невеликих партіях дозволяє створювати унікальні екземпляри, що відрізняються від масового виробництва. Продукція Tati Soltes має виразний, неповторний стиль. Кожен виріб – це не просто предмет побуту, а частина інтер'єрного мистецтва, вони можуть варіюватися від декоративних елементів до функціональних предметів, що привносять у простір елегантність і тепло. Для виготовлення керамічних виробів бренд використовує тільки якісні матеріали, що забезпечує їхню довговічність і надійність. Кераміка від Tati Soltes відрізняється особливою міцністю, стійкістю до температурних змін та естетичними характеристиками, які підкреслюють натуральність та екологічність. Як і для більшості брендів, орієнтованих на створення натуральних виробів, Tati Soltes робить акцент на використанні екологічно чистих матеріалів, що відповідають вимогам сталого розвитку та здоров'я споживачів. Виготовлення кераміки у невеликих

партіях дає змогу бренду зберігати контроль якості та забезпечувати високу увагу до кожного продукту, що дозволяє підтримувати ексклюзивність та створювати вироби, що стають справжніми мистецькими об'єктами. Продукція бренду включає як традиційні форми, так і новаторські дизайнерські рішення, що додають елемент модерну та вишуканості до класичних керамічних виробів. Вироби Tati Soltes поєднують сучасні тенденції в дизайні та традиційні техніки виготовлення.Tati Soltes орієнтована на тих покупців, які шукають якісні та унікальні керамічні вироби для дому чи подарунків. В асортименті бренду можуть бути керамічні чашки, вази, посуд, декоративні елементи, підсвічники, тарілки та інші предмети інтер'єру, які допомагають створити затишок і атмосферу у домі. Tati Soltes – це бренд, що спеціалізується на власному виробництві керамічних виробів малими партіями. Він орієнтований на створення унікальних, високоякісних та екологічних керамічних виробів, що поєднують у собі естетичну привабливість і довговічність. Вироби бренду відзначаються ручною роботою, індивідуальним підходом до кожного виробу та увагою до деталей [23].

2. Kerra Home – київська майстерня, яка створює унікальні керамічні вироби, використовуючи екологічно чисті матеріали і високоякісну німецьку глазур. Бренд поєднує традиційні техніки з інноваційним дизайном, що дозволяє створювати стильні, функціональні і довговічні предмети для дому. Виготовлення продукції вручну гарантує її унікальність і високу якість, а акцент на екологічність робить бренд привабливим для свідомих покупців. На ринку декоративної кераміки Kerra Home займає важливу нішу завдяки поєднанню високоякісних матеріалів і унікального дизайну. Бренд орієнтований на створення керамічних виробів, які не тільки виконують функціональну роль, а й стають важливими елементами декору для інтер'єрів. Успіх Kerra Home на ринку декоративної кераміки також обумовлений акцентом на екологічність. Високоякісні натуральні матеріали, використання екологічно чистих компонентів і технік виготовлення — це все

приваблює покупців, які орієнтуються на сталий розвиток та здоровий спосіб життя. Оскільки кожен виріб виготовляється вручну, кожен з них є унікальним, що додає додаткову цінність продукції. Унікальні керамічні вази, тарілки, чашки, декоративні елементи для інтер'єру — всі ці вироби стають не лише практичними речами, але й важливими елементами дизайну, здатними підкреслити стиль приміщення. Продукція Kerra Home вирізняється сучасним, але в той же час класичним дизайном, який здатний задовольнити потреби різних сегментів ринку. Вироби бренду можуть бути як мінімалістичними, так і більш виразними, підходять для різних стилів інтер'єру: від сучасного до етнічного або класичного. Високоякісна німецька глазур є однією з основних переваг бренду, що забезпечує не тільки естетичну привабливість, але й стійкість до механічних пошкоджень та впливу навколишнього середовища, що є важливим для виробів, які використовуються в інтер'єрі. Завдяки унікальності та високій якості матеріалів, продукція Kerra Home займає середній і високий ціновий сегмент на ринку декоративної кераміки. Ціни можуть бути вищими за стандартні масові вироби, однак покупці готові платити за оригінальність, високу якість та естетичну цінність. Kerra Home позиціонується як бренд для покупців, які шукають унікальність та якість, хто не боїться заплатити більше за продукцію, що відрізняється високою якістю, екологічністю та стильним дизайном. Бренд також може бути популярним серед покупців, які цікавляться інтер'єрними рішеннями, що відповідають сучасним трендам. Оскільки Kerra Home використовує високоякісні екоматеріали та технології виготовлення, бренд акцентує увагу на своїй екологічній свідомості у маркетингових кампаніях. Учасники ринку приваблюють увагу за допомогою участі в виставках, ярмарках декоративної кераміки, а також через онлайн-платформи і соціальні мережі. Kerra Home активно працює в ніші еко-продуктів, орієнтуючись на сегмент високоякісної та ексклюзивної декоративної кераміки, що дозволяє бренду виділятися на фоні більш масових виробників та приваблювати покупців, які цінують індивідуальність,

еко-свідомість і високу якість. Таким чином, Kerra Home на ринку декоративної кераміки — це бренд, що активно працює з унікальними виробами, орієнтуючись на етичні виробничі процеси та якісні матеріали, що робить його популярним серед свідомих споживачів і колекціонерів дизайнерських предметів інтер'єру [24].

Побудуємо матрицю зваженої оцінки брендів-виробників декоративних керамічних виробів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Зважена оцінка конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України

Фактори	Вага	Київська майстерня Kerra Home		Бренд Gunia		Бренд Tati Soltes	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
Ціна декоративних керамічних виробів	0,08	9	0,72	9	0,72	10	0,8
Якість декоративних керамічних виробів	0,1	10	1	9	0,9	9	0,9
Асортимент декоративних керамічних виробів	0,03	10	0,3	9	0,27	8	0,24
Власні новітні розробки та іноваційні технологічні рішення виробництва керамічних виробів	0,05	10	0,5	10	0,5	9	0,45
Традиції та автентичність	0,07	10	0,7	9	0,63	9	0,63
Ефективність рекламних кампаній	0,06	10	0,6	9	0,54	8	0,48
Досвід роботи брендів-виробників декоративних керамічних виробів	0,02	8	0,16	9	0,18	10	0,2
Система маркетингових комунікацій	0,07	10	0,7	9	0,63	8	0,56
Наявність сайту та просування керамічних виробів	0,06	10	0,6	9	0,54	9	0,54
Частка ринку декоративних керамічних виробів	0,08	10	0,8	9	0,72	8	0,64
Декор і стиль	0,05	10	0,5	9	0,45	9	0,45

Продовж. табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Впровадження сучасних екологічних технологій виготовлення декоративних керамічних виробів, екологічність та безпека	0,03	9	0,27	9	0,27	8	0,24
Наявність інноваційно-технологічного потенціалу	0,04	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Засвоєння нових ринків декоративних керамічних виробів	0,05	10	0,5	9	0,45	8	0,4
Кількість міжнародних сертифікатів якості	0,05	10	0,5	9	0,45	9	0,45
Індивідуальність виробів	0,05	10	0,5	9	0,5	9	0,45
Майстерність і техніки	0,02	10	0,2	9	0,18	8	0,16
Впровадження заходів оптимізації логістичної структури	0,01	10	0,1	9	0,09	8	0,08
Виставки та співпраця з іншими майстрами	0,04	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок декоративних керамічних виробів	0,04	10	0,4	10	0,4	8	0,32
Сума	1,00		9,85		9,14		8,63

Джерело: розраховано за даними експертних оцінок

Зважена оцінка конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України проводилась за наступними критеріями: ціна декоративних керамічних виробів, якість декоративних керамічних виробів, асортимент декоративних керамічних виробів, власні новітні розробки та іноваційні технологічні рішення виробництва керамічних виробів , традиції та автентичність, ефективність рекламних кампаній, досвід роботи брендів-виробників декоративних керамічних виробів, система маркетингових комунікацій, наявність сайту та просування керамічних виробів, частка ринку декоративних керамічних виробів, декор і стиль, впровадження сучасних екологічних технологій виготовлення декоративних керамічних виробів, екологічність та безпека, індивідуальність виробів, майстерність і техніки,

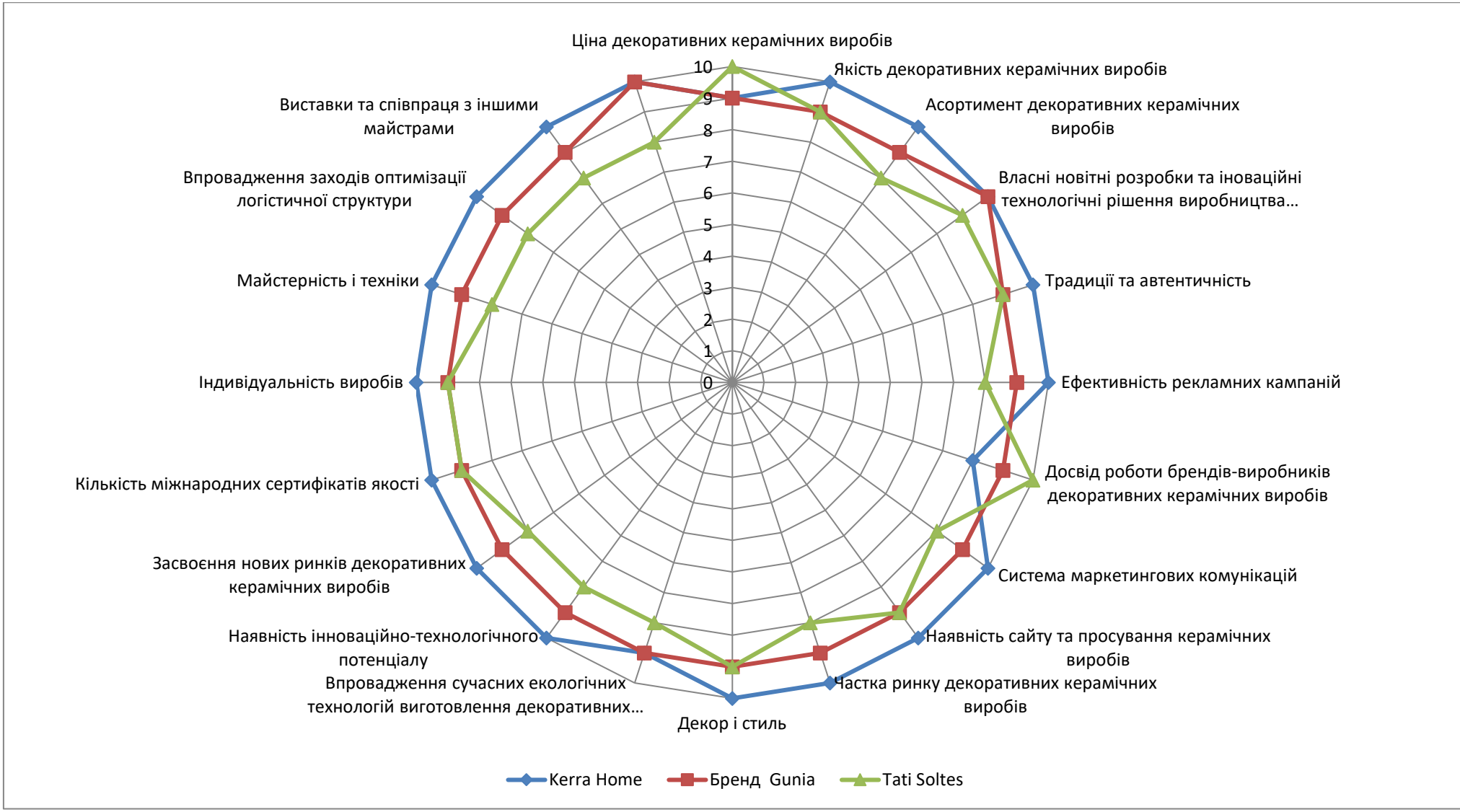


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України

Джерело: побудовано за даними експертних оцінок

впровадження заходів оптимізації логістичної структури, виставки та співпраця з іншими майстрами, партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок декоративних керамічних виробів.

Таким чином, на першому місці знаходиться київська майстерня Kerra Home (зважена оцінка 9,85), на другому місці Бренд Gunia (зважена оцінка 9,14), на третьому Бренд Бренд Tati Soltes (зважена оцінка 8,63).

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» за допомогою матриці McKinsey. Матриця McKinsey (або матриця GE-McKinsey) є інструментом стратегічного планування, розробленим McKinsey & Company спільно з General Electric у 1970-х роках. Це більш вдосконалена версія матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), яка надає більш детальну картину щодо управління портфелем бізнес-одиниць.

Матриця McKinsey складається з дев'яти квадрантів, що отримуються на перетині двох осей:

X – конкурентоспроможність стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) — оцінюється, наскільки сильний кожен бізнес на ринку порівняно з конкурентами, може включати такі фактори, як ринкова частка, досвід, ресурси, інноваційність, репутація бренду, розмір компанії тощо.

Y – довгострокова привабливість галузі — оцінка перспектив і стабільності галузі, до якої належить стратегічна одиниця, темпи зростання ринку, ринкові тренди, конкурентне середовище, бар'єри для входу, економічні фактори тощо.

Для подання подальшої пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» слід провести детальній аналіз існуючих СГП та за даними табл. 2.8 і 2.9 та побудувати матрицю Мак-Кінсі.

Для надання експертних оцінок були опитані спеціалісти компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» . Нами обрані основні СГП декоративних керамічних виробів, які приносять найбільший дохід: тарілки, чашки, чайники та цукорниці

Таблиця 2.8

Визначення показників індикатора «привабливість ринку декоративних керамічних виробів» ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП				Загальна оцінка для СГП			
		Тарілки	Чашки	Чайники	Цукорниці	Тарілки	Чашки	Чайники	Цукорниці
Розмір і темп росту ринку декоративних керамічних виробів	0,2	5	4	4	3	1	0,8	0,8	0,6
Якість ринку декоративних керамічних виробів, попит та тренди	0,2	5	5	4	4	1	1	0,8	0,8
Конкурентна ситуація на ринку декоративних керамічних виробів	0,4	4	4	3	3	1,6	1,6	1,2	1,2
Вплив зовнішнього середовища на компанії-виробники декоративних керамічних виробів	0,2	5	4	4	3	1	0,8	0,8	0,6
Разом	1					4,6	4,2	3,6	3,2

Джерело: побудовано за даними експертних оцінок

Таблиця 2.9

Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність СГП»

Показники	Коефіцієнт вагомості	Ранг показника для СГП				Загальна оцінка для СГП			
		Тарілки	Чашки	Чайники	Цукорниці	Тарілки	Чашки	Чайники	Цукорниці
Ціна декоративних керамічних виробів	0,15	5	4	4	3	0,75	0,6	0,6	0,45
Якість декоративних керамічних виробів	0,18	5	5	4	4	0,9	0,9	0,72	0,72
Асортимент декоративних керамічних виробів	0,12	4	4	3	3	0,48	0,48	0,36	0,36

Продовж.табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Національні традиції та автентичність декоративних керамічних виробів	0,07	5	4	4	3	0,35	0,28	0,28	0,21
Показники декору і стилю	0,07	5	4	4	3	0,35	0,28	0,28	0,21
Впровадження сучасних екологічних технологій виготовлення декоративних керамічних виробів, екологічність та безпека	0,1	5	5	4	4	0,5	0,5	0,4	0,4
Кількість міжнародних сертифікатів якості	0,08	4	4	3	3	0,32	0,32	0,24	0,24
Індивідуальність керамічних виробів	0,11	5	4	4	3	0,55	0,44	0,44	0,33
Майстерність і техніки виготовлення декоративних керамічних	0,12	4	4	3	3	0,48	0,48	0,36	0,36
Разом	1					4,68	4,28	3,68	3,28

Джерело: побудовано за даними експертних оцінок

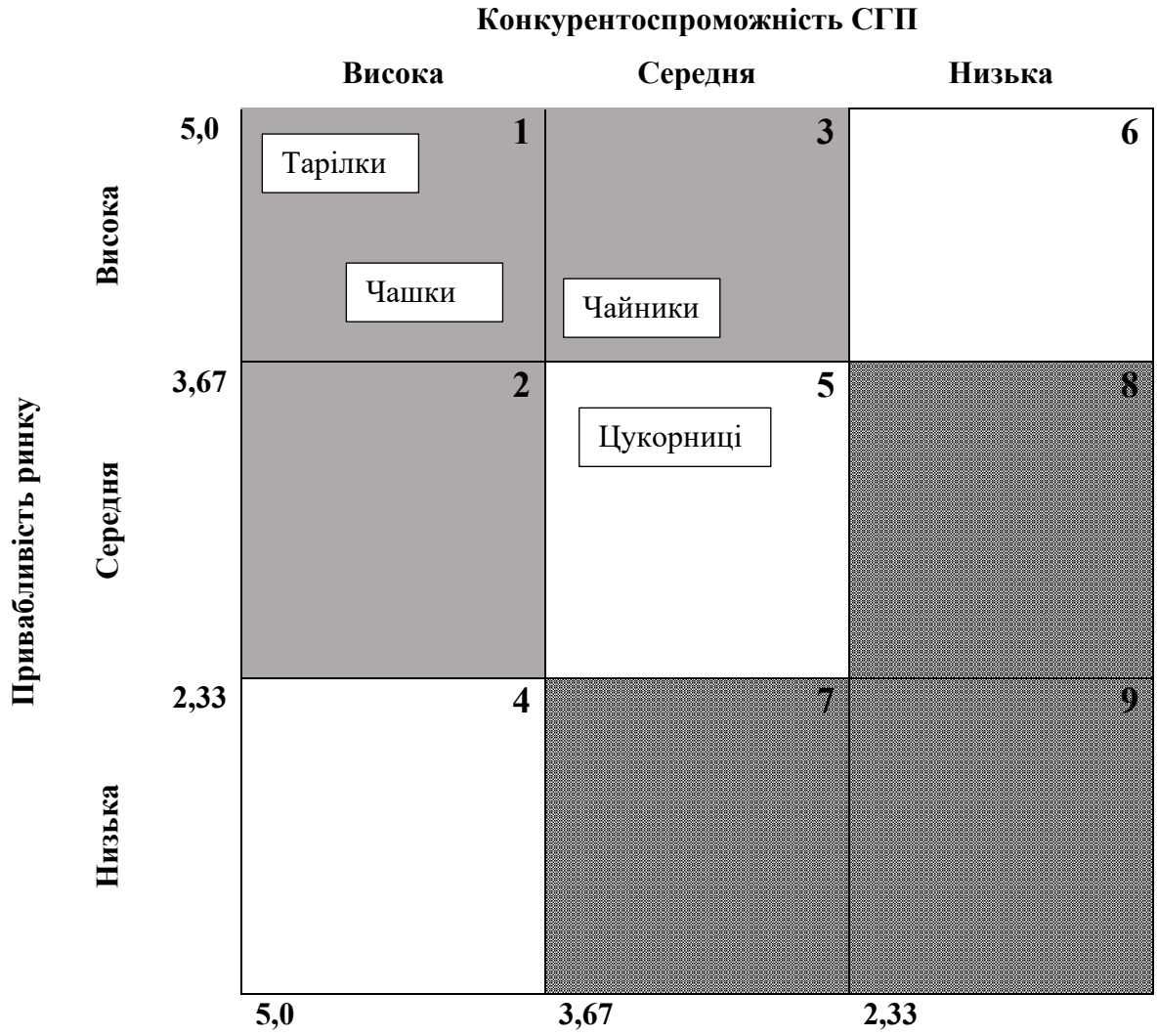
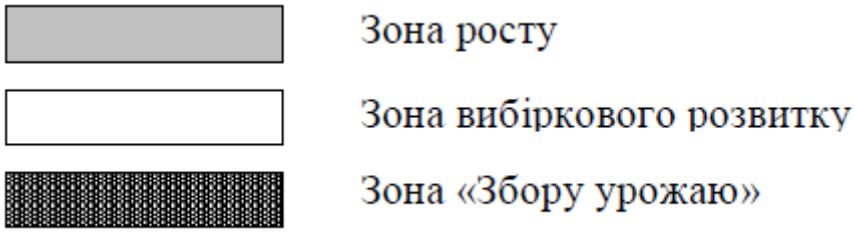


Рис. 2.5. Матриця «Мак–Кінсі» для бренду Gunia

Умовні позначення:



Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту.

У контексті матриці McKinsey, квадрат 1 (верхній правий квадрант) включає стратегічні групи підприємств (СГП), які діють на дуже перспективному ринку і мають сильні конкурентні позиції.

Для ринку декоративних керамічних виробів, до квадранту 1 можна віднести СГП, які спеціалізуються на виробах високої якості, що поєднують естетику та функціональність, таких як преміум-сегмент тарілок і чашок. СГП тарілок та чашок бренду Gunia , які мають сильні конкурентні позиції на перспективному ринку: ексклюзивні, дизайнерські вироби, вироби часто мають оригінальні дизайни, унікальне оформлення або етнічні мотиви, що приваблює певні групи споживачів. У квадранті 1 матриці McKinsey для ринку декоративних керамічних виробів можна знайти ті стратегічні групи підприємств (СГП), які виробляють високоякісні, естетично привабливі та інноваційні тарілки та чашки для перспективних ринків, таких як преміум-сегмент, екологічно свідомі споживачі та колекціонери. Ці СГП мають сильні конкурентні позиції завдяки своїм унікальним характеристикам і високій попитливості на ринку.

Стратегії для СГП тарілок та чашок бренду Gunia в квадранті 1:

– інвестиції в інновації та диференціацію, продаж через преміум сегмент, оскільки бренд вже має сильні конкурентні позиції, Gunia може продовжувати інвестувати в унікальні дизайнерські рішення для тарілок і чашок, що дозволяють виділятися серед конкурентів – це можуть бути інноваційні техніки розпису, використання нетрадиційних матеріалів або обмежені серії виробів;

– розробка нових колекцій, бренд може продовжувати випускати обмежені колекції або сезонні випуски, що збільшить інтерес і попит серед споживачів;

– посилення брендингу та маркетингу, оскільки бренд має сильні конкурентні позиції, Gunia може розширювати свою присутність на нових географічних ринках або в нових сегментах, таких як luxury ринок чи спеціалізовані інтер'єрні магазини.

– активне використання соціальних медіа та колаборацій, Gunia може створювати контент у соціальних мережах для просування своїх унікальних

виробів, а також шукати партнерства з відомими дизайнерами або брендами для створення обмежених колекцій;

У квадранті 1 матриці McKinsey, де бренд Gunia має високу привабливість ринку та сильні конкурентні позиції, стратегічним напрямом є продовження інвестицій в інновації, розширення асортименту, активне маркетингове просування та підвищення ефективності виробництва, що дозволить зберегти та посилити лідерські позиції на ринку, підтримуючи високу якість продукції і естетичний підхід, який є основою бренду.

У квадраті 3 матриці McKinsey, який має високу привабливість ринку та середню конкурентоспроможність стратегічної групи підприємств (СГП), компанії перебувають на ринку, який має великий потенціал для зростання, але їхні конкурентні позиції є середніми, що означає, що вони мають певні труднощі з утриманням або зміцненням своїх позицій у конкурентному середовищі. У квадранті 3 матриці McKinsey, що характеризується високою привабливістю ринку та середньою конкурентоспроможністю стратегічної групи підприємств (СГП), чайники бренду Gunia на ринку декоративних керамічних мають великий потенціал для зростання, але перебувають у конкурентному середовищі, де їхні позиції є середніми, порівняно з лідерами ринку.

Можна запропонувати наступні стратегії для СГП чайників бренду Gunia у квадранті 3:

– покращення конкурентоспроможності через інновації, інвестування в нові технології виробництва чи унікальні дизайнерські рішення може допомогти підвищити конкурентоспроможність компанії (наприклад, використання нових матеріалів або нестандартних форм для чайників може привернути увагу споживачів), бренд може додати функціональні елементи до своїх чайників, наприклад, зручні ручки, покращену термоізоляцію або інтегровані фільтри;

– маркетинг і позиціонування бренду, стратегії маркетингу, орієнтовані на екологічність або оригінальність дизайну, можуть допомогти виділити

продукт серед конкурентів і привернути увагу до чайників як частини декору, рекламні кампанії, спрямовані на індивідуальність, традиції чи стилі життя, також можуть бути ефективними для залучення середньоцінового споживача;

– розширення асортименту та покращення якості, включення додаткових варіантів (різні розміри, кольори, матеріали) може допомогти бренду Gunia краще задовольняти потреби споживачів, що шукають різноманіття.

Квадрант 3 матриці McKinsey для чайників на ринку декоративних керамічних виробів охоплює стратегічні групи підприємств (СГП), які працюють на ринку з високим потенціалом зростання, але мають середню конкурентоспроможність. Бренду Gunia виготовляє декоративні чайники, які мають популярні дизайни та варіанти, але для зміцнення своїх позицій повинні зосередитися на інноваціях, покращенні якості продукції та ефективних маркетингових стратегіях.

Цукорниці бренду Gunia знаходяться в квадранті 5 матриці McKinsey, де середня привабливість ринку та середня конкурентоспроможність, це означає, що бренд має певний потенціал для розвитку на ринку, але також стикається з конкурентними викликами та обмеженнями в попиті.

У такому випадку стратегія повинна бути орієнтована на покращення конкурентних позицій та створення нових можливостей для зростання, при цьому враховуючи поточні обмеження в привабливості ринку. Ринок цукорниць має потенціал, але не є надто перспективним з точки зору швидкого зростання. Попит може бути стабільним, але обмеженим, а конкуренція на ринку може бути помірною або зростаючою. Цукорниці бренду Gunia мають певні переваги, такі як стильний дизайн або висока якість, але поки не має достатньо сильної конкурентної переваги перед іншими брендами або не займає домінуючі позиції на ринку.

Пропоновані стратегії для цукорниць бренду Gunia в квадранті

– покращення ефективності виробництва, Gunia може інвестувати в покращення процесів виробництва цукорниць для зниження витрат при збереженні високої якості;

– посилення брендингу, Gunia може зосередитися на створенні більш чіткої ідентичності бренду для цукорниць, підкреслюючи їх унікальність, естетику та виготовлення з високоякісних матеріалів. Особливо важливо акцентувати увагу на тому, що це декоративні та функціональні елементи інтер'єру;

– рекламні кампанії через соціальні медіа, маркетинг з орієнтацією на стильний інтер'єр та естетику можуть допомогти залучити нових покупців;

– пошук нових дизайнерських рішень, Gunia може вдосконалити дизайн своїх цукорниць, орієнтуючись на сучасні тренди в інтер'єрному дизайні та актуальні естетичні вподобання, що може включати використання нових матеріалів або додавання сучасних елементів (наприклад, мінімалістичний стиль або екологічно чисті матеріали);

– функціональні поліпшення, для підвищення попиту можна пропонувати цукорниці, які мають додаткові функціональні характеристики, наприклад, наявність герметичних кришок для збереження свіжості або зручність в чищенні.

Для цукорниць бренду Gunia в квадранті 5 (середня привабливість ринку і середня конкурентоспроможність) стратегія повинна включати оптимізацію виробництва, розширення асортименту, покращення маркетингових активностей та інвестиції в інноваційні дизайнерські рішення, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та підтримати попит на продукцію навіть в умовах обмеженого зростання ринку.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» НА РИНКУ ДЕКОРАТИВНИХ КЕРАМІЧНИХ ВИРОБІВ

3.1. Основні напрями удосконалення конкурентних позицій ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

З метою формування конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів важливо зосередитися на кількох ключових аспектах, які допоможуть бренду виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів.

1. Вихід на європейський ринок за допомогою стратегії піднесення української культури. Для бренду Gunia — що спеціалізується на виробах, які поєднують українську традицію з сучасними трендами, — вихід на європейський ринок за допомогою стратегії піднесення української культури є чудовим способом збільшити конкурентоспроможність. Маркетингова стратегія виходу на європейський ринок повинна робити акцент на автентичність та унікальність українського спадку, що дозволить створити унікальний стиль, який буде цікавою альтернативою масовому виробництву на європейському ринку. Включення елементів традиційних народних мотивів у сучасні дизайни — це гарний спосіб показати автентичність і водночас адаптувати продукти до європейських стандартів моди. Бренд Gunia може розповідати історії про традиції, ремесла, регіони, з яких походять матеріали, створюючи таким чином емоційний зв'язок із споживачем. Це можна досягти через сторітелінг у маркетингових кампаніях, на упаковці, а також через події та інстаграм-сторінки.

Також можна запустити лінійку виробів, які відображають великі українські свята, культурні події чи історичні етапи. Використання

природних, екологічно чистих матеріалів може бути додатковим аргументом для європейських споживачів, які все більше цікавляться сталим розвитком. Позиціонування бренду Gunia як відповідального виробника, який дбає про природу і традиції, має великий потенціал.

Також нами пропонується створити спільні колаборації з європейськими дизайнерами або культурними установами. Створення лімітованих колекцій разом із відомими європейськими дизайнерами або культурними брендами дозволить Gunia заявити про себе на європейському ринку та підвищити свою популярність. Важливим моментом також є колаборація з європейськими медіа та блогерами. Партнерства з європейськими культурними виданнями, модними журналами, блогерами можуть допомогти підвищити впізнаваність бренду серед європейських споживачів, підкреслюючи унікальність та цінності бренду Gunia.

Формуванню конкурентних позицій та підвищенню конкурентоспроможності бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів сприятиме участь у міжнародних виставках та фестивалях. Представлення бренду на таких важливих культурних подіях, як Paris Fashion Week, Milano Design Week, London Design Festival може стати ефективним способом заявити про себе та привабити європейську аудиторію.

Щорічна міжнародна виставка Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) є однією з найбільших та найпрестижніших подій у світі споживчих товарів, яка збирає компанії з усього світу, що представляють різноманітні категорії продукції — від декоративних виробів до посуду, текстилю, меблів, аксесуарів для дому і саду. Участь у Ambiente 2025 — це можливість для бренду Gunia, що спеціалізується на декоративних керамічних виробах, зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та залучити нових партнерів і клієнтів. Більш детально цей захід буде розглянуто в пп.3.2.

Також слід приділити використанню нових технологій для створення віртуальних презентацій української культури, де Gunia може

продемонструвати свою продукцію через цифрові платформи, є хорошим способом привернути увагу сучасного європейського споживача.

Нами пропонується бренду Gunia розробляти та впроваджувати інтерактивні кампанії в соціальних мережах. Використання платформи Instagram, YouTube для демонстрації виробничих процесів, історій про українську культуру, а також для активної взаємодії з потенційними клієнтами, може сприяти популяризації бренду в Європі.

Під час розробки рекламних кампаній виходу на європейський ринок, варто враховувати смаки та вподобання місцевих споживачів. Наприклад, у скандинавських країнах може бути популярним акцент на природні, екологічні матеріали, тоді як у Франції чи Італії важлива буде елегантність та стиль.

Стратегія виходу на європейський ринок передбачає налагодження партнерств з європейськими магазинами або онлайн-платформами, що спеціалізуються на ексклюзивних брендах.

За допомогою цих маркетингових стратегій Gunia може успішно виходити на європейський ринок, підвищуючи свою конкурентоспроможність через поєднання традиційної української культури з сучасними трендами та запитами європейських споживачів.

2. З метою формування конкурентних переваг нами пропонується впровадити стратегію розширення асортименту бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів може включати кілька ключових напрямків для досягнення більшого охоплення ринку та залучення нових клієнтів.

1) Розширення категорій продуктів. Замість лише декоративних керамічних виробів, бренд може почати випускати керамічні вироби для використання в інтер'єрі, такі як годинники, декоративні тарілки, дзеркала з керамічними елементами або навіть декоративні плитки.

Використання декоративних керамічних елементів у меблях (наприклад, керамічні ручки для меблів, каркасні елементи) або в аксесуарах

(підставки для квітів, декоративні підноси, рамки для фото) може стати цікавою доповнювальною лінією до основного асортименту.

2) Персоналізація продуктів. Запропонування персоналізованих виробів (наприклад, гравірування імен, створення унікальних візерунків або кольорових комбінацій за бажанням клієнта) дозволить бренду привернути увагу до себе серед людей, які хочуть мати оригінальні вироби.

3) Вихід на нові ринки. Розширення асортименту таким чином, щоб продукція бренду була цікава для міжнародних ринків, зокрема європейського. Це може бути адаптація продукції під специфічні смаки або тренди в інших країнах. Використання мотивів, характерних для різних культур чи національних традицій, може дозволити бренду знайти свою аудиторію в інших країнах або серед певних груп споживачів, що шукають оригінальні декоративні елементи.

4) Сезонні та святкові продукти - створення спеціальних продуктів для свят та сезонів — від керамічних виробів на Різдво, Великдень до святкових наборів для святкувань (наприклад, День Святого Валентина або Новий рік). Випуск готових подарункових наборів з керамічними виробами може стати популярним рішенням для тих, хто шукає оригінальні подарунки на свята чи інші події.

5) Використання новітніх матеріалів та технологій для створення інноваційних продуктів. Наприклад, комбінування кераміки з металами, деревом, текстилем чи навіть технологіями смарт-пристроїв для інтер'єрних аксесуарів. Впровадження 3D-друку для створення унікальних, складних і нестандартних керамічних форм є також дуже актуальним і затребуваним напрямом.

6) Впровадження тематичних ліній продукції, наприклад, створення колекцій, натхнених певними культурними, екологічними або трендовими темами (наприклад, мінімалізм, скандинавський стиль, бохо, етно).

Розширення асортименту бренду Gunia дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й зміцнити конкурентні позиції позиції на ринку. Головне

— це збереження унікальності, високої якості та відповідність сучасним вимогам споживачів, що дозволить бренду зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

3.2. Розрахунок економічної ефективності участі підприємства у Міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente (2025)

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

З метою зміцнення конкурентних позицій та підвищення міжнародної конкурентоспроможності нами пропонується компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» прийняти участь в міжнародній виставці Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина).

Щорічна міжнародна виставка Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) — одна з найбільших подій у світі споживчих товарів, яка збирає на своїй платформі компанії, що представляють широкий спектр продукції від домашнього декору до посуду, текстилю та подарункових виробів [25]. Для бренду Gunia, що спеціалізується на декоративних керамічних виробах, участь у такій виставці може бути чудовою можливістю для підвищення впізнаваності та зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Представимо основні стратегії, які бренд Gunia може ефективно використовувати на міжнародній виставці Ambiente (2025).

1. Презентація унікальних декоративних керамічних продуктів. Виставка Ambiente є чудовою можливістю для бренду презентувати нові лінії продукції або обмежені серії декоративних керамічних виробів, що може бути особливо ефективно для привернення уваги покупців, журналістів та дистриб'юторів до унікальних ідей бренду. На виставці можна презентувати нові технологій виготовлення керамічних виробів. Наприклад, поєднання кераміки з іншими матеріалами або інноваційні дизайнерські підходи, можна підкреслити це на стенді.

2. Міжнародна експансія, залучення міжнародних покупців та іноземних партнерів. Виставка збирає учасників з усього світу, тому це ідеальна платформа для розширення присутності на міжнародних ринках. Gunia може використати виставку, щоб презентувати свою продукцію потенційним дистриб'юторам, оптовим покупцям та роздрібним мережам з різних країн. Участь у виставці також відкриває можливості для встановлення нових партнерств із компаніями, що працюють на інших ринках, що може допомогти бренду експортувати свою продукцію та знайти нових клієнтів.

3. Маркетинг і брендування. Дизайн стенду має бути таким, щоб він точно відображав ідентичність та українські традиції бренду Gunia. Важливо створити стильний, але при цьому практичний і привабливий простір, який буде притягувати увагу відвідувачів. Використання соціальних мереж під час виставки допоможе привернути додаткову увагу до бренду. Лайв-трансляції, фотографії продукції, спілкування з потенційними клієнтами і партнерами допоможуть створити buzz навколо бренду Gunia.

4. Нетворкінг і зв'язки з пресою. Участь у виставці Ambiente — це також шанс привернути увагу до бренду через медіа. Організація прес-конференцій або зустрічей із журналістами, блогерами і впливовими особами дозволить зібрати важливі відгуки та збільшити видимість бренду в міжнародних ЗМІ. Під час виставки можна організувати співпрацю з популярними дизайнерами або блогерами, які зможуть представити продукцію Gunia на своїх каналах, що дозволить розширити аудиторію.

5. Залучення нових клієнтів і партнерів. Виставка є ідеальним місцем для зустрічей з покупцями оптових партій, які можуть замовляти великі партії продукції для своїх магазинів або роздрібних точок. Виставка також надає можливість оцінити конкурентів і ринкові тренди, що дозволить коригувати стратегію бренду і навіть розширити асортимент для кращого задоволення потреб ринку.

6. Підвищення авторитету та репутації бренду Gunia. Участь у виставці дозволяє не тільки залучити клієнтів, але й підвищити престиж бренду Gunia, налагоджуючи зв'язки з лідерами галузі, зокрема з відомими дизайнерами інтер'єрів, брендами і архітекторами. Участь у такій престижній події може стати доказом високої якості декоративних керамічних виробів, що важливо для залучення як нових клієнтів, так і партнерів.

7. Демонстрація процесу виготовлення. Майстер-класи або живі демонстрації, показати процес виготовлення декоративних керамічних виробів може бути цікавим для відвідувачів. Живі майстер-класи або демонстрації роботи майстрів можуть значно підвищити інтерес до бренду, показати його вміння та інноваційність у виробництві.

8. Аналіз ринку та трендів ринку декоративних керамічних виробів. Виставка Ambiente є важливим джерелом для вивчення останніх трендів у сфері дизайну та споживчих товарів. Відвідуючи різні стенди, Gunia може зрозуміти, які нові напрямки і потреби з'являються на ринку декоративних виробів, і адаптувати свою стратегію відповідно.

Отже, участь у міжнародній виставці Ambiente (2025) — це стратегічно важливий крок для бренду Gunia для зміцнення своєї конкурентної позиції на міжнародному ринку декоративних керамічних виробів. Виставка надає можливість бренду продемонструвати свою продукцію на світовій арені, налагодити нові ділові зв'язки, знайти партнерів та клієнтів, а також підвищити свою репутацію.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу (прийняття участі в міжнародній виставці Ambiente (2025)

Розрахунок витрат на участь у міжнародній виставці Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) для бренду Gunia залежить від кількох основних факторів: розміру стенду, транспортування, проживання та інших

операційних витрат. Представимо орієнтовний розподіл витрат на участь у виставці, який можна адаптувати до специфічних потреб бренду Gunia.

Витрати на участь у міжнародній виставці, зокрема в Ambiente 2025, можна поділити на кілька основних категорій. Кожна з цих категорій містить окремі витрати, які необхідно враховувати при плануванні бюджету для участі.

1. Витрати на оренду та оформлення стенду:

– Оренда виставкової площі. Вартість залежить від розміру стенду (м²) і місця на виставці (центральне чи периферійне розташування).

– Оформлення стенду – витрати на дизайн, виготовлення та облаштування стенду (підсвічування, меблі, вивіски, конструкції тощо).

– Забезпечення технічних засобів, необхідне обладнання для презентації продукції (екрани, проектори, комп'ютери, аудіо/відео техніка).

Стандартна ціна оренди виставкового простору в рамках виставки Ambiente 2025 (для стенду до 10 м²): приблизно €150-€300 за м².

Для стенду 10 м²: 10 м² × €150 = €1500 (середнє значення).

Оренда виставкової площі € 1500 * 43,00 (курс) = 64500 грн

Окрім оренди площі, необхідно також врахувати витрати на виготовлення та оформлення стенду (дизайн стенду, спеціальні конструкції, освітлення та інші елементи декору)

Повне оформлення стандартного стенду + Забезпечення технічних засобів, необхідне обладнання для презентації продукції (екрани, проектори, комп'ютери, аудіо/відео техніка) – близько €1200.

€ 1200 * 43,00 (курс) = 51600 грн.

2. Транспортні витрати:

– доставка продукції на виставку, витрати на транспортування товарів (керамічних виробів) до місця проведення виставки, доставка продукції до Франкфурта = €1,200 (51600 грн)

– доставка з виставкового комплексу до стенду, вартість транспортування та розвантаження продукції на місці. Доставка на місці та додаткові витрати = €200 (8600 грн)

3. Проживання та харчування команди

Витрати на готель для учасників команди. Вартість може варіюватися залежно від класу готелю і кількості ночей.

Проживання (2 особи, 5 ночей) = €1,000 (43000 грн)

Витрати на харчування для учасників включено в готельний пакет.

Витрати на відрядження: €200 (8600 грн)

4. Маркетингові витрати

– Друк рекламних матеріалів (витрати на виготовлення брошур, візиток, постерів, каталогів і презентацій для відвідувачів виставки) – €300 (12900 грн)

– Сувеніри та подарунки (витрати на виготовлення корпоративних сувенірів для клієнтів та партнерів) – €300 (12900 грн)

– Просування на виставці (витрати на участь у рекламних програмах виставки, реклама на сайті, програмках заходу тощо) – €200 (8600)

5. Комунікаційні та додаткові послуги

– зв'язок і інтернет = €100 (4300)

– страхування продукції = €100 (4300)

– митні витрати та оформлення документів, витрати на митне оформлення товарів, якщо продукція перевозиться через кордон = €100 (4300)

6. Додаткові витрати на участь в спеціальних програмах або заходах

– Витрати на участь у спеціальних конференціях, семінарах або майстер-класах під час виставки (платні програми)

– Участь у відомих заходах, презентаціях або конкурсах (додаткові витрати на участь у програмах, організованих виставкою для підвищення видимості бренду)

Додаткові витрати на участь в спеціальних програмах або заходах = €100 (4300 грн).

Складові витрат на участь підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на участь підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025

Склад витрат	Сума витрат, грн
1. Витрати на оренду та оформлення стенду:	
Оренда виставкової площі.	64500
Оформлення стенду (дизайн, виготовлення та облаштування стенду, підсвічування, меблі, вивіски, конструкції тощо). Забезпечення технічних засобів, необхідне обладнання для презентації продукції (екрани, проектори, комп'ютери, аудіо/відео техніка).	51600
2. Транспортні витрати:	
Доставка продукції на виставку, витрати на транспортування товарів (керамічних виробів) до місця проведення виставки, доставка продукції до Франкфурта	51600
Доставка з виставкового комплексу до стенду, вартість транспортування та розвантаження продукції на місці.	8600
3. Проживання та харчування команди Проживання (2 особи, 5 ночей) Витрати на харчування для учасників включено в готельний пакет. Витрати на відрядження	43000 8600
4. Маркетингові витрати	
Друк рекламних матеріалів (витрати на виготовлення брошур, візиток, постерів, каталогів і презентацій для відвідувачів виставки)	12900
Сувеніри та подарунки (витрати на виготовлення корпоративних сувенірів для клієнтів та партнерів)	12900
Просування на виставці (витрати на участь у рекламних програмах виставки, реклама на сайті, програмках заходу тощо)	8600
5. Комунікаційні та додаткові послуги	
Зв'язок і інтернет	4300
Страхування продукції	4300
Митні витрати та оформлення документів, витрати на митне оформлення товарів, якщо продукція перевозиться через кордон	4300
6. Додаткові витрати на участь в спеціальних програмах або заходах Витрати на участь у спеціальних конференціях, семінарах або майстер-класах під час виставки (платні програми) Участь у відомих заходах, презентаціях або конкурсах (додаткові витрати на участь у програмах, організованих виставкою для підвищення видимості бренду)	4300
Разом	279500

Джерело: складено автором за матеріалами [42]

Отже, витрати на участь підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 складуть 279500 грн (€6500)

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадженого заходу

Участь в Міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 дозволить бренду Gunia збільшити обсяги реалізації завдяки розширенню ринків збуту та налагодженню нових партнерств, підвищити конкурентоспроможність, зміцнити конкурентні позиції на міжнародному ринку і покращити імідж бренду, що сприятиме залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих, і відповідно отримати додатковий прибуток. Таким чином, Міжнародна виставка споживчих товарів Ambiente 2025 стане важливим кроком для стратегічного розвитку підприємства і підвищення його конкурентних позицій на ринку декоративних керамічних виробів.

Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації декоративних керамічних виробів за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз обсягу збуту керамічних виробів;

В - найбільш вірогідний прогноз обсягу збуту керамічних виробів;

П - песимістичний прогноз обсягу збуту керамічних виробів.

Визначення оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозних значень приросту чистого доходу за рахунок прийняття участі в Міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 базується на

використанні методу експертних оцінок. Задля цього в компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» було опитано провідних спеціалістів і отримано наступні результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» щодо приросту чистого доходу від прийняття участі в Міжнародній виставці Ambiente 2025

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів, тис. грн.	990	945	1080	1035	1125	1215	1125

Джерело: складено автором за даними опитування експертів

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення опитування експертів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» представлено в табл..3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення опитування експертів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів O_i, тис. грн	990	945	1080	1035	1125	1215	1125
2. Сумарні значення оцінок експертів	7515						
3. $O_{сер}$	1073,57						
4. Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-83,57	-128,57	6,43	-38,57	51,43	141,43	51,43
ΔO^2	6983,94	16530,24	41,34	1487,64	2645,04	20002,44	2645,04
$\sum \Delta O^2$	50335,71						

Джерело: розраховано автором

Середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Oi - \overline{O})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{50335,71}{7}} = 84,8$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який використовується для оцінки ступеня розсіювання або варіативності думок експертів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» щодо приросту чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів в результаті прийняття участі в Міжнародній виставці Ambiente 2025 :

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{сер}} \times 100\% = \frac{84,8}{1073,57} \times 100\% = 7,9\%$$

Отже, розрахункове значення коефіцієнта варіації ω<33, розбіжності між думками експертів є незначними, і їх оцінки можна вважати однорідними. Таке значення означає, що експерти дійшли досить схожих висновків, і варіативність їх думок мала. Сукупність думок експертів щодо приросту чистого доходу від участі в Міжнародній виставці Ambiente 2025 є досить стійкою та однорідною, можна без вагань використовувати ці експертні оцінки для подальших розрахунків та прийняття рішень щодо бізнес-стратегії або економічних прогнозів для ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ».

Найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів в результаті прийняття участі в Міжнародній виставці Ambiente 2025 визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 1080 тис. грн. (табл..3.4)

Таблиця 3.4

Розрахунок найбільш вірогідного (В) приросту чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів за методом медіан

945 (найменше – песимістичне значення) - **П**	990	1035	***1080*** (середина ряду – найбільш вірогідне значення) - **В**	1125	1125	1215 (найбільше – оптимістичне значення) - **О**

Джерело: розраховано автором

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів в результаті прийняття участі в Міжнародній виставці Ambiente 2025 становитиме 1215 тис. грн, песимістичний прогноз (П) складає 945 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів:

ОП = (О + 4 * В + П) / 6 =(945 + 4 * 1080 + 1215) / 6 = 1080тис. грн.

Участь підприємства у міжнародній виставці, зокрема Ambiente 2025, може стати потужним інструментом для досягнення кількох важливих бізнес-цілей бренду Gunia, може вплинути на обсяги реалізації і конкурентоспроможність декоративних керамічних виробів. Збільшення обсягів реалізації і відповідно прибутку компанії пов’язане з розширенням клієнтської бази. Виставка дозволяє безпосередньо контактувати з потенційними клієнтами, партнерами та дистриб'юторами з різних країн, що збільшить охоплення нових ринків і дозволить отримати замовлення від міжнародних компаній, що прагнуть працювати з надійними постачальниками високоякісної продукції. Також збільшення обсягів реалізації і відповідно прибутку компанії пов’язане з залученням оптових покупців і роздрібних мереж. Презентація декоративних керамічних виробів на виставці відкриває можливості для укладання оптових контрактів, що дозволить значно збільшити обсяги реалізації. Крім того, співпраця з великими рітейлерами та інтернет-магазинами може суттєво збільшити продажі. Також участь у міжнародній виставці дасть можливість просувати продукцію на нових ринках, зокрема в Європі, Азії та Північній Америці, що може значно збільшити обсяги продажів та доходи підприємства. Завдяки встановленню прямого контакту з новими клієнтами на виставці та показу високої якості продукції, можна отримати замовлення не лише на перший раз, але й на регулярній основі.

Участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 може стати потужним інструментом зміцнення конкурентних позицій і підвищення міжнародної конкурентоспроможності бренду Gunia. Виставка дозволяє оцінити, що пропонують конкуренти, які новинки і технології використовуються на ринку декоративних керамічних виробів, що дозволить бренду швидко адаптувати свою стратегію і вдосконалювати продукцію, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку. Презентація унікальних і інноваційних аспектів продукції на виставці може виділити бренд Gunia серед інших учасників. Споживачі та партнери все більше цінують виробників, які пропонують не просто стандартні рішення, а креативні і функціональні продукти, що відповідають сучасним тенденціям і вимогам. Участь у такому масштабному заході дозволяє бренду Gunia налагодити нові бізнес-зв'язки, що відкриває доступ до міжнародних ринків. Завдяки участі у міжнародній виставці бренд Gunia може стати більш відомим і престижним, що підвищить його вартість в очах інвесторів, партнерів і споживачів, що може відкрити нові можливості для залучення інвестицій або отримання кредитних ресурсів для подальшого розвитку.

Таким чином, участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 не тільки дозволяє досягти фінансових результатів, але й відкриває нові можливості для розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Наведемо очікувані результати від заходу – «Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025».

Результати зміни основних показників роботи ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ», наведені у табл. 3.5, були отримані шляхом наступних розрахунків:

1. Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 дозволить збільшити чистий дохід від реалізації декоративних керамічних виробів на 1080 тис. грн

Чистий дохід від реалізації декоративних керамічних виробів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в проєктному році складе:

15179,2 + 1080 = 16259,2 тис. грн.

Приріст чистого доходу від реалізації декоративних керамічних виробів ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»:

1080/15179,2 × 100% = 7,12 %

2. Повні витрати на виробництво і реалізацію декоративних керамічних виробів в базисному році склали 10879,3 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 4849,3 тис. грн., змінні – 6030тис. грн.

Приріст змінних витрат ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у проєктному році:

6030×0,0712 = 429,34 тис. грн.

Витрати на участь підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 складуть 279500 грн (€6500).

Приріст повних витрат 429,34+279,5= 708,84 тис. грн.

Повні витрати ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в проєктному році складуть:

10879,3 + 708,84 = 11588,14 тис. грн.

Приріст прибутку від реалізації декоративної керамічної продукції ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в проектному році:

ΔПр = 1080- 708,84= 371,16 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації декоративної керамічної продукції ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в проєктному році складе:

4299,9+371,16 = 4671,06 тис. грн.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» становитиме:

371,16× (1-0,18) = 304,35 тис. грн.

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

3599,3 + 304,35=3903,65 тис. грн.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від заходу – «Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025»

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації декоративних керамічних виробів	1080
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію декоративних керамічних виробів	708,84
Приріст прибутку від реалізації декоративних керамічних виробів	371,16
Приріст чистого прибутку	304,35

Джерело: розраховано автором

Отже з табл. 3.4 видно, що внаслідок участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025 чистий дохід від реалізації декоративної керамічної продукції в проєктному періоді збільшиться на 1080 тис. грн. Повні витрати зростуть на 708,84. грн. Прибуток від реалізації декоративної керамічної продукції зросте на 371,16 тис. грн., а чистий прибуток на 304,35 тис. грн.

3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ»

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, переносимо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив маркетингового заходу – «Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025» на основні показники діяльності

Показник	Од. вим.	Базові значення (2023 рік)	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне,+ -	відносне,%
1.Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	15179,2	16259,2	1080	7,11
2.Повні витрати	тис. грн	10879,3	11588,14	708,84	6,52
3.Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	4299,9	4671,06	371,16	8,63
4.Чистий прибуток	тис. грн	3599,3	3903,65	304,35	8,46
5.Рентабельність діяльності (продаж)	%	23,71	24,01	0,30	-
6.Рентабельність продукції	%	39,52	40,31	0,79	-
7.Витрати на 1грн реалізованої продукції	коп.	71,67	71,27	-0,40	-0,56

Джерело: розраховано автором

Аналіз впливу маркетингового заходу «Прийняття участі підприємства ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» в міжнародній виставці споживчих товарів Ambiente 2025» на основні показники діяльності підприємства дозволяє оцінити зміни у фінансових та економічних результатах компанії. Збільшення чистого доходу на 7,11% є позитивним результатом, що пов’язано із залучення нових клієнтів або розширенням ринків збуту. Збільшення повних витрат на 6,52% не є великим, але воно пов'язано з підвищенням обсягів діяльності і включає витрати на участь у виставці, рекламу, маркетингові заходи та інші організаційні витрати, що супроводжують участь у міжнародному заході.

Збільшення прибутку на 8,63% є позитивним ефектом участі в виставці, що свідчить про ефективне використання додаткових можливостей для продажу декоративних керамічних виробів та залученням нових клієнтів. Чистий прибуток збільшився на 8,46%, що свідчить про те, що компанія

зможе не лише збільшити доходи, але й ефективно контролювати витрати, отримавши додатковий прибуток завдяки участі в виставці.

Рентабельність продажів зросте на 0,30%, що є невеликим, але позитивним результатом і вказує на те, що, незважаючи на збільшення витрат, компанія зможе ефективність та поліпшити свою рентабельність. Підвищення рентабельності продукції на 0,79% свідчить про те, що компанія зможе отримати додатковий прибуток з кожної одиниці продукції завдяки участі в виставці, що є результатом покращення позиціонування бренду на нових ринках або збільшення попиту на продукцію. Зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 0,56% є позитивним ефектом. Це свідчить про те, що компанія зможе зменшити витрати на одиницю продукції завдяки зниженню витрат за рахунок збільшення обсягів продажу.

Участь ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у міжнародній виставці Ambiente 2025 має позитивний вплив на основні фінансові показники компанії. Збільшення доходів, прибутку та рентабельності, а також зменшення витрат на одиницю продукції свідчать про успішне використання маркетингових можливостей для розширення ринку та покращення економічних результатів підприємства. Отже, участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 може стати потужним інструментом зміцнення конкурентних позицій і підвищення міжнародної конкурентоспроможності бренду Gunia.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі удосконалено теоретичні основи та розроблено і економічно обґрунтовано перспективні напрями формування конкурентних позицій ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) на ринку декоративних керамічних матеріалів. Систематизація наукових та практичних результатів дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. Конкурентна позиція підприємства - комплексна категорія, яка показує відносне місце підприємства на ринку порівняно з його конкурентами, що визначається на основі ряду факторів, таких як ринкова частка, конкурентоспроможність, здатність до інновацій, ефективність стратегії, ресурсні можливості та інші аспекти. Конкурентна позиція є динамічним показником, що описує місце підприємства на ринку в контексті його здатності конкурувати і зберігати стабільність у змінних умовах ринку, також конкурентна позиція є важливим елементом стратегії компанії, оскільки визначає можливості для розвитку, інвестицій, а також управління ризиками в умовах конкуренції.

2. Оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку є запорукою для успішного функціонування та розвитку, оскільки дозволяє оптимально здійснити удосконалення комерційної та фінансово-господарської діяльності, точно оцінити поточну ситуацію компанії на ринку, вибрати правильну стратегію розвитку, знижувати ризики і адаптуватися до змін, що відбуваються в конкурентному середовищі. В роботі проведено групування методів оцінки конкурентних позицій, вибір яких залежить від багатьох факторів, серед яких цілі оцінки, доступність даних, тип ринку, стратегічний вектор, галузь діяльності та культура підприємства. Зроблено висновок про те, що комбінування різних методів оцінки конкурентної позиції є дуже ефективною стратегією, оскільки дозволяє отримати більш всебічну та точну картину конкурентного середовища та може допомогти врахувати різноманітні аспекти діяльності підприємства та ринку.

3. Основним видом діяльності компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) є виробництво господарських і декоративних керамічних виробів. Gunia – це український бренд, який за останні роки став одним з лідерів на ринку декоративних керамічних виробів. Цільова аудиторія Gunia – це люди, які цінують якість, оригінальність та українську культуру. Аналіз фінансових показників показав, що підприємство ТОВ «Гуня Проджект» демонструє позитивну динаміку за основними фінансовими показниками у 2023 році.

4. В кваліфікаційній роботі проведено діагностику конкурентного середовища ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ». В процесі дослідження виявлено, що факторами ринкових загроз функціонування підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану є: нестабільна політична ситуація та ризики безпеки, конкуренція з боку дешевших керамічних виробів, зниження купівельної спроможності споживачів, відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку бізнесу, недостатня державна підтримка галузі керамічних виробів, ризик зменшення доступності та зростання вартості сировини для виробництва кераміки (глина, каолін, енергоносії), підвищення витрат на логістику, затримки в поставках та зниження ефективності роботи підприємства через проблеми з транспортуванням продукції, зростання собівартості через подорожчання матеріалів та інструментів для виробництва керамічних виробів внаслідок коливання курсу валют. Відповідно до матриці Вільсона найбільш впливовими факторами можливостей підприємств галузі керамічних виробів в умовах воєнного стану є: зростаючий попит на українські керамічні вироби, особливо серед українців та міжнародних споживачів, які підтримують країну, розширення партнерства з зарубіжними партнерами, зростання темпів розвитку галузі ринку декоративних керамічних виробів, висока доцільність договірної політики, участь у міжнародних виставках декоративної кераміки, розширення присутності бренду Gunia на міжнародних ринках, де є попит на унікальні, дизайнерські та етичні продукти, зростаючий інтерес до

підтримки локальних виробників, зокрема у країнах ЄС, що може стати вигідним для Gunia, адже бренд активно співпрацює з українськими майстрами та мануфактурами, розвиток онлайн-продажів, в умовах війни може стати можливістю для Gunia посилити свою присутність в інтернет-просторі та використовувати цифрові канали для продажу.

5. Для оцінки конкурентних позицій і конкурентоспроможності ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» нами обрані наступні підприємства, які працюють на ринку декоративних керамічних виробів: Tati Soltes та Kerra Home. Зважена оцінка конкурентних позицій і конкурентоспроможності брендів-виробників декоративних керамічних виробів на ринку України проводилась за наступними критеріями: ціна декоративних керамічних виробів, якість декоративних керамічних виробів, асортимент декоративних керамічних виробів, власні новітні розробки та іноваційні технологічні рішення виробництва керамічних виробів , традиції та автентичність, ефективність рекламних кампаній, досвід роботи брендів-виробників декоративних керамічних виробів, система маркетингових комунікацій, наявність сайту та просування керамічних виробів, частка ринку декоративних керамічних виробів, декор і стиль, впровадження сучасних екологічних технологій виготовлення декоративних керамічних виробів, екологічність та безпека, індивідуальність виробів, майстерність і техніки, впровадження заходів оптимізації логістичної структури, виставки та співпраця з іншими майстрами, партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок декоративних керамічних виробів. Оцінка показала, що на першому місці знаходиться київська майстерня Kerra Home (зважена оцінка 9,85), на другому місці Бренд Gunia (зважена оцінка 9,14), на третьому Бренд Бренд Tati Soltes (зважена оцінка 8,63).

6. В кваліфікаційній роботі розроблено напрями формування конкурентних позицій та підвищення конкурентоспроможності бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів, які допоможуть бренду виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів.

1) Вихід на європейський ринок за допомогою стратегії піднесення української культури. Маркетингова стратегія виходу на європейський ринок повинна робити акцент на автентичність та унікальність українського спадку, що дозволить створити унікальний стиль, який буде цікавою альтернативою масовому виробництву на європейському ринку. Формуванню конкурентних позицій та підвищенню конкурентоспроможності бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів сприятиме участь у міжнародних виставках та фестивалях. Представлення бренду на таких важливих культурних подіях, як Paris Fashion Week, Milano Design Week, London Design Festival може стати ефективним способом заявити про себе та привабити європейську аудиторію. Щорічна міжнародна виставка Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) є однією з найбільших та найпрестижніших подій у світі споживчих товарів, яка збирає компанії з усього світу, що представляють різноманітні категорії продукції — від декоративних виробів до посуду, текстилю, меблів, аксесуарів для дому і саду. Участь у Ambiente 2025 — це можливість для бренду Gunia, що спеціалізується на декоративних керамічних виробах, зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та залучити нових партнерів і клієнтів. Використання платформи Instagram, YouTube для демонстрації виробничих процесів, історій про українську культуру, а також для активної взаємодії з потенційними клієнтами, може сприяти популяризації бренду в Європі.

2) З метою формування конкурентних переваг нами пропонується впровадити стратегію розширення асортименту бренду Gunia на ринку декоративних керамічних виробів може включати кілька ключових напрямків для досягнення більшого охоплення ринку та залучення нових клієнтів. Розширення асортименту бренду Gunia дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й зміцнити конкурентні позиції позиції на ринку. Головне — це збереження унікальності, високої якості та відповідність сучасним вимогам споживачів, що дозволить бренду зайняти лідируючі позиції серед конкурентів.

7. З метою зміцнення конкурентних позицій та підвищення міжнародної конкурентоспроможності нами пропонується компанії ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» прийняти участь в міжнародній виставці Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина). Участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 може стати потужним інструментом зміцнення конкурентних позицій і підвищення міжнародної конкурентоспроможності бренду Gunia. Участь у такому масштабному заході дозволяє бренду Gunia налагодити нові бізнес-зв'язки, що відкриває доступ до міжнародних ринків. Завдяки участі у міжнародній виставці бренд Gunia може стати більш відомим і престижним, що підвищить його вартість в очах інвесторів, партнерів і споживачів, що може відкрити нові можливості для залучення інвестицій або отримання кредитних ресурсів для подальшого розвитку. Участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 не тільки дозволяє досягти фінансових результатів, але й відкриває нові можливості для розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

8. Участь ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» у міжнародній виставці Ambiente 2025 має позитивний вплив на основні фінансові показники компанії. Збільшення доходів, прибутку та рентабельності, а також зменшення витрат на одиницю продукції свідчать про успішне використання маркетингових можливостей для розширення ринку та покращення економічних результатів підприємства. Отже, участь підприємства у міжнародній виставці Ambiente 2025 може стати потужним інструментом зміцнення конкурентних позицій і підвищення міжнародної конкурентоспроможності бренду Gunia.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кирич Н., Юрик Н, Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.
2. Гребешкова О.М., Горбатько А.О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво*. КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.
3. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2017. № 6. С. 62–65.
4. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 15, частина 1. 2017. С. 42-45.
5. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2018. №11. С. 65–70.
6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
7. Соболєва Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2024. №3. С. 19 – 26.
8. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4. С. 14-21.

9. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 56-64.
10. Завсєгдашній В.О. Комплексна оцінка факторів формування конкурентних переваг підприємств. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2022. Вип. 12. С.244-250.
11. Геращенко І.О., Сорокіна С.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2019. № 46 (1267). С. 59-62.
12. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2019. № 4. С. 155-163.
13. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. №4. с.27-32.
14. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка та суспільство.* 2017. Вип. 8. С. 405-410.
15. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
16. Офіційний сайт ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» (бренд Gunia) URL: https://guniaproject.com.ua
17. Фінансова звітність ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» URL: https://clarity-project.info/edr/42637657/finances
18. ТОВ «ГУНЯ ПРОДЖЕКТ» 42637657 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42637657/
19. Державна служба статистики України URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

20. Українські бренди керамічних виробів URL: https://tykyiv.com/stilnij/ukrayinski-brendi-keramichnikh-virobiv/
21. 7 українських брендів з авторською керамікою URL: https://www.wonderzine.me/wonderzine/style/style/8333-7-ukrayinskih-brendiv-z-avtorskoyu-keramikoyu
22. Сучасна українська кераміка: топ-8 українських виробників посуду URL: https://shotam.info/suchasna-ukrainska-keramika-top-8-ukrainskykh-vyrobnykiv-posudu/
23. Бренд Tati Soltes URL: https://www.instagram.com/tati_soltes.ceramics/
24. Київська майстерня Kerra Home URL: https://kerra.shop/?srsltid=AfmBOopuSngqPaVudF7jNExW1OSuWYKNWyjejPvMb1BvTHzlmG0t-CA-
25. Міжнародна виставка Ambiente 2025 (Франкфурт, Німеччина) URL: https://ambiente.messefrankfurt.com
26. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): Навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. Право, 2022. 312 с.
27. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 51–54.
28. Герасимова, В.О., Рєзанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. Вип. 154. С.93–97.
29. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73
30. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С. 56 – 76.

31. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 223-231.
32. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2020. 470 с.
33. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
34. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. 2021. 244 с.
35. Бреус С.В. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах URL: https://er.knutd.edu.ua/bit/Conference.2020.11.09-12-Prague-Czech-Republic.pdf
36. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2022. №2. С. 145 – 153.
37. Коваленко А. М. Оцінка стану конкурентного середовища та основні напрями його розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 46
38. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 3(73). С. 94–100.
39. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2020. 301 с.
40. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічни контекст: монографія. Львів. 2020. 276 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГУНЯ ПРОДЖЕКТ"

#42637657

Дата звіту	18.01.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Савченко Олена Іванівна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	19

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	313.70	339.8
первісна вартість	1011	417.90	450.2
знос	1012	104.20	110.4
Усього за розділом I	1095	313.70	339.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 257.30	2270.12
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 482.70	2520.3
Г роші та їх еквіваленти	1165	3 550.80	4660.7
Інші оборотні активи	1190	660.70	1100,88
Усього за розділом II	1195	6 951.50	10552,00
Баланс	1300	7 265.20	10891,8

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	155.00	155.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 267.80	9867,1
Усього за розділом I	1495	6 422.80	10022.1
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	134.40	142.5
розрахунками з бюджетом	1620	96.80	102.5
розрахунками зі страхування	1625	19.00	20.8
розрахунками з оплати праці	1630	56.80	67.3
Інші поточні зобов'язання	1690	535.40	536.6
Усього за розділом III	1695	842.40	869.7
Баланс	1900	7 265.20	10891.8

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15179.2	13 642.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7589.3	7 257.70
Інші доходи	2160	52.2	47.70
Інші витрати	2165	4042.8	3 507.90
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	15231.4	13 690.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	11632.1	10 765.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3599.3	2 924.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	3599.3	2 924.40