

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ГОЛЕЦЬ НАТАЛІЯ ІВАНІВНА**

УДК 658.15.003.1

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА  
ЗОВНІШНІХ РИНКАХ  
( НА ПРИКЛАДІ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»)**

**8.03060104**

*«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дипломної роботи освітньо–кваліфікаційного рівня  
«МАГІСТР»

**Науковий керівник: \_\_\_\_\_**

Київ – 2017

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Конкуентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки. Тому проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою наступної розробки системи заходів для зміцнення позиції та досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Успіх організації, що працює на ринку, багато в чому обумовлений її здатністю відповідати вимогам, висунутим її діловим середовищем. Українські підприємства здатні конкурувати не тільки між собою, але й на світовому ринку. Підвищення конкурентоспроможності підприємств є головним завданням кожного підприємства, що гарантує йому зміцнення власних позицій серед конкурентів, тому теоретичного і практичного значення набуває оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дасть змогу не тільки з'ясувати конкурентне місце, а й розробити економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливо дослідити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємства і конкретного товару; оцінити фактори, що впливають на них; сформулювати основні поняття і визначення.

**Світові тенденції вирішення поставлених завдань.** Питання конкурентоспроможності є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених–економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентоспроможності виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж–Ж. Ламбен, В.Шелл.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми конкурентоспроможності зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Белоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Є.П. Голубков, Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасхієв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська робота є фрагментом ініціативної науково–дослідної роботи кафедри менеджменту: «Удосконалення організаційно–економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» ( номер держреєстрації № 0114U001134). Особистий вклад автора – науково–практичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

**Метою** даної роботи є теоретичне обґрунтування конкурентоспроможності та методичні засади визначення її рівня, аналіз та оцінка сучасного стану конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на зовнішніх ринках.

Досягнення поставленої мети передбачає необхідність виконання наступних **завдань**:

- дослідження сутності та теоретичних основ аналізу конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках;
- дослідження сутності основних методів та стратегій посилення конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз ефективності виробничо–господарської діяльності підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення основних проблем, пов'язаних із формуванням стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках та обґрунтування їх економічної ефективності.

**Об'єктом** дослідження роботи виступає процес управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

**Предметом** дослідження є принципи, методи та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Основою написання роботи слугували: праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані фінансової звітності ПАТ «МХП» матеріали періодичних та інтернет-видань.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження). Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, а також фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні підходів до визначення поняття конкурентоспроможність підприємства та її специфіка при виході підприємства на зовнішній ринок, визначено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх практичне використання для оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при здійсненні діяльності на зовнішніх ринках; розробка системи заходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках, яка передбачає використання системи показників для обґрунтування управлінського рішення щодо виходу підприємства на нові зарубіжні ринки

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що їх упровадження дозволить створити ефективну стратегію управління конкурентоспроможністю підприємством за допомогою якої ПАТ «МХП» зможе управляти експортною діяльністю. Висновки та пропозиції роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПАТ «МХП» в частині рекомендацій щодо формування ефективної конкурентної стратегії розвитку підприємства при

здійсненні зовнішньоекономічної діяльності (акт впровадження №1 від 21.12.2016).

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні та практичні результати дослідження оприлюднені в: електронному фаховому науково-практичному журналі «Інфраструктура ринку» (м. Одеса, 2016); збірнику наукових праць молодих вчених ФММ НТУУ «КПІ ім. І.Сікорського» «Актуальні проблеми економіки та управління» (м. Київ, 2017).

**Публікації.** За результатами дипломної роботи освітньо–кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 3 наукові праці. Серед яких 2 – у фахових виданнях, 1 тези доповідей.

**Структура та обсяг роботи.** Дипломну роботу викладено на 118 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретико–методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства» – під час теоретичного дослідження та систематизації підходів до визначення поняття конкурентоспроможність підприємства було уточнено сутність даного поняття, виявлено й розкрито сутність його складових: систему факторів конкурентоспроможності підприємства, виявлено й логічно обґрунтовано взаємозв'язок між ними та ключові особливості дії на ринкове середовище функціонування підприємства.

Було проаналізовано, що на рівень конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари–субститути, покупці продукції та специфіка галузі (рис. 1). Вище зазначені фактори визначають граничний потенціал прибутковості галузі. Відповідно до

даної моделі, компанія повинна знайти та зайняти таку позицію в галузі, де вона буде найбільш захищена від впливу цих сил, або зможе сама впливати на них.

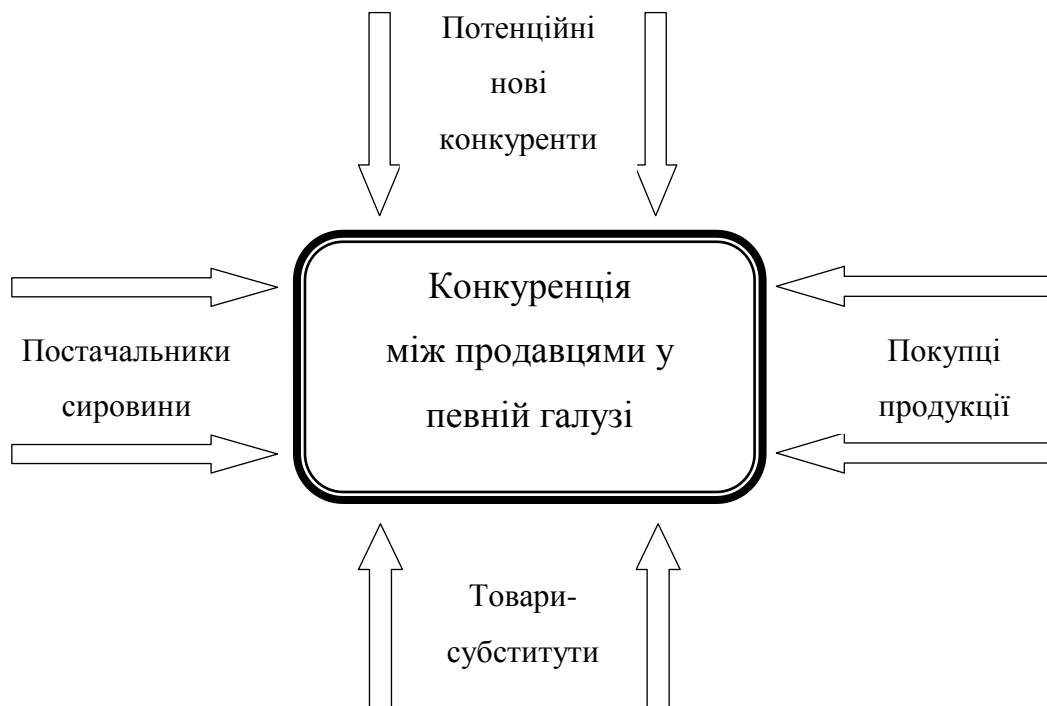


Рис. 1. П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

*[Розроблено автором на основі дослідження теоретичних джерел]*

В процесі дослідження було зроблено висновок, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

В роботі було запропоновано, що конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;
- 2) забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;
- 3) задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Проведене дослідження дозволило виявити ряд факторів, які впливають на конкурентоспроможність експортної продукції: економічні, класифікаційні, юридичні, техніко–технологічні, ергономічні, естетичні, організаційні.

Проведений аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства у магістерській роботі надав можливість їх порівняти та виявити переваги і недоліки відповідно (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
<b>Методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг</b>	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий у розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
<b>Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі</b>	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
<b>Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції</b>	Співставлення положень тих, хто входить у галузь, із тими, які є лідерами та із середніми показниками. Достатньо глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності
<b>Методи, основані на теорії якості товару</b>	Продукція порівнюється з параметрами товару–еталона. Аналіз якості виготовленої продукції; значна увага до споживачів	Не враховує виробничо–збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції
<b>Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності</b>	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції в ній. Дає можливість дослідити розвиток конкуренції в динаміці	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим; концентрація на одній зі стратегій
<b>Інтегральний метод</b>	Обчислюються групові показники для дослідження конкурентоспроможності товару. Є досить простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінювання підприємств зі значною номенклатурою товарів
<b>Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств</b>	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розробки. Дає змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка базується лише на аналізі внутрішніх факторів без дослідження впливу зовнішнього середовища
<b>Методи, що базуються на порівнянні з еталоном</b>	Можуть містити будь–яку кількість показників. Є наочними та комплексними при порівнянні	Не враховані у складі досліджуваних факторів показники, які характеризують силу і напрям впливу ззовні

*[Розроблено автором на основі дослідження теоретичних джерел]*

Було проаналізовано, що нові підходи до управління конкурентоспроможністю повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Відповідно до цього має базуватися комплексна стратегія розвитку підприємства, яка включатиме одну або декілька узгоджених між собою стратегій

Узагальнюючи, зазначимо, при здійсненні ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства ключову роль має відігравати стратегічна концепція. Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу.

**У другому розділі – «Аналіз виробничо–господарської діяльності підприємства та конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках ( на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт») –** розглянуто організаційно-економічну характеристику ПАТ «МХП», проаналізовано динаміку ключових фінансових показників діяльності ПАТ «МХП» у період з 2013 по 2016 рр. (6 місяці 2016 року); корпоративне управління, банківську політику, здійснено дослідження ключових показників зовнішньоторгівельного обігу підприємства, покупців продукції, її контрактної вартості; було виявлено основні форми збуту та ключові принципи діяльності підприємства.

В основі організаційної структури управління підприємством використовується вертикально інтегрована бізнес–модель. Вертикальна інтеграція зменшує залежність ПАТ «МХП» від постачальників і цін на сировину. Крім економічної ефективності, вертикальна інтеграція дозволяє ПАТ «МХП» втілювати сувору політику біобезпеки, контролювати якість сировини і кінцеву якість, також безпечність продукції до точок продажу. Станом на 31 березня 2016р. земельний банк компанії склав 370 тис. га землі. Протягом шестимісячного періоду, який закінчився 30 червня 2016 року, кількість працівників Групи МХП становила 31 899 чоловік. Для оцінки діяльності ПАТ «МХП» було



проаналізовано основні показники діяльності підприємства протягом 2015 року (табл. 2).

Таблиця 2 – Показники обсягу виробництва й реалізації продукції ПАТ «МХП» протягом 2015 року

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва продукції			Обсяг реалізації продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	М'ясо птиці	546377	10176740	58	496900	9403427	64
2	М'ясо–ковбасні вироби	31529	922929	5	25303	740699	5
3	Інше		3384344	20		1585782	11
4	Олія соняшкова	302283	2966916	17	296150	2906781	20

*[Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]*

Аналізуючи результати діяльності підприємства, можна зробити висновок що ключову роль у розвитку підприємства відіграє діяльність з виробництва та реалізації м'яса птиці.

Станом на 30 червня 2016 року та 31 грудня 2015 року нараховані відсотки за банківськими позиками становили 9 608 тисяч доларів США та 8 203 тисячі доларів США, відповідно. Група отримує позики у різних банках у вигляді строкових кредитів, кредитних ліній та овердрафтів. Інвестиції станом на кінець 2016 року складають близько \$100-110 млн.

Було проаналізовано, що станом на 2016 рік ПАТ «МХП» займає частку ринку близько 60,6% з промислового виробництва курятини в Україні. На рис. 2 представлено основних виробників курятини в Україні станом на 6 місяців 2016 року. Споживання м'яса в Україні в 2014 р. становило 52 кг, в 2015 р. даний показник скоротилося на 4% – до 50 кг. Крім цього, все більшим попитом користуються дешеві види м'яса та ковбасних виробів. Курятина наразі займає майже 50% у структурі споживання м'яса.

Виробництво м'яса в Україні у 2017 році за попередніми прогнозами складе 2,29 млн. тонн у забійній вазі.

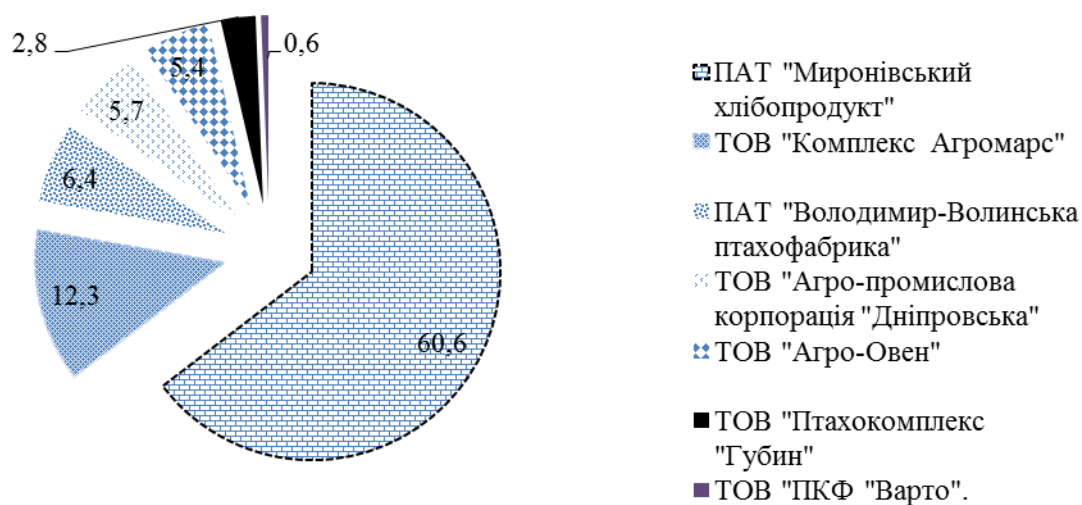


Рис. 2. Виробники курятини на ринку України станом на 6 місяців 2016 року, % ринку

*[Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]*

За січень–серпень 2016 року основними країнами–експортерами м'яса птиці з України є Ірак (26%), Нідерланди (15%) та Німеччина (7%).

Для підтримки продажів на внутрішньому ринку ПАТ «МХП» контролює дистриб'юторську мережу, яка складається з 15 дистрибуційних центрів у великих містах України. ПАТ «МХП» використовує власні вантажівки для доставки своєї продукції, що знижує загальні транспортні витрати і час доставки. Компанія самостійно контролює доставку продукції в торгові точки. З фабрики продукція розподіляється по 14 логістичним центрам, після чого потрапляє під франчайзингові точки, яких у компанії більше 2600. Основні напрямки реалізації продукції (близько 61%) – це франчайзингова мережа, супермаркети та інші канали збуту. Близько 34% виробленої продукції ПАТ «МХП» де на експорт, 5% – це м'ясопереробні підприємства групи ПАТ «МХП»

ПАТ «МХП» продовжує втілювати свою стратегію диверсифікації ринків експорту і шукає нові можливості для бізнесу в країнах Азії, Близького Сходу та Африки, нарощуючи обсяги експорту курятини в ці регіони, серед яких ринок Саудівської Аравії. Компанія продовжує пошук нових можливостей на ринку ЄС.

Серед поточних експортних напрямків – 17 країн: Нідерланди, Німеччина, Румунія, Польща, Ірландія, Бельгія, Кіпр, Італія, Литва, Естонія та інші.

Протягом 2013–2016 рр. обсяги експорту готової продукції ПАТ «МХП» зросли. За дев'ять місяців 2016 року експорт м'яса птиці збільшився на 44% і склав 145,2 тис. тонн., порівняно з 100,6 тис. тонн за дев'ять місяців 2015 року. Станом на сьогодні, за 9 місяців 2016 р. частка експорту становить близько 34% від загального обсягу продажів м'яса птиці. Експортні ціни компанії за дев'ять місяців 2016 року склали 1,23 дол. США/кг, ціни на внутрішньому ринку — 1,1 дол. США/кг, при цьому ціни на зерно на внутрішньому ринку в результаті відшкодування експортного ПДВ зросла на 20%. В табл.3 представлено обсяги експорту курятини ПАТ «МХП» протягом останніх років.

**Таблиця 3 – Обсяги експорту курятини ПАТ «МХП» протягом 2013–2016 рр.**

Рік	Обсяги експорту			Середній курс обміну валют за рік ( гривня/долар США)
	в кількісній формі, т	в грошовій формі, млн. дол. США	у відсотках від готової продукції	
2013	80	85	8	7,9930
2014	120 480	130	20	11,9095
2015	132 040	248	25	21,8290
6 міс. 2016	86 370	250	34	24,5230

*[Розроблено автором на основі аналізу статистичної звітності компанії]*

В даному розділі було проаналізовано ринок м'ясної продукції об'єднаних Арабських Еміратів як перспективний ринок збуту продукції ПАТ «МХП». Було надано оцінку внутрішньому ринку ОАЕ: проаналізовано постачальників та виробників, особливості даного регіону зі сторони кроскультурних особливостей. Детальний аналіз діяльності та основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність продукції ПАТ «МХП» на ринку ОАЕ - аналіз внутрішнього ринку країни, та особливостей його функціонування, було представлено у розділі 3.

**У третьому розділі – «Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках»** – розглядався процес вдосконалення науково-методичних підходів до формування конкурентоспроможності та вибору заходів забезпечення достатнього рівня ЗЕД підприємства; була надана оцінка конкурентоспроможності підприємства ПАТ «МХП» на зовнішніх ринках; розраховано економічну ефективність впровадження заходів по управлінні конкурентоспроможністю на ПАТ «МХП».

Проведений SWOT-аналіз позицій ПАТ «МХП» на зовнішніх ринках допоміг встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, та зовнішніми загрозами і можливостями. Зростання курсу долара та євро призводить до підвищення собівартості виробництва птахівничої продукції (більшість ветеринарних препаратів, ферментів, компонентів преміксних груп, племінної продукції тощо компанії імпортують). Також на ціноутворення впливає підвищення ціни на газ, пальне, комбікорми. Наступним етапом було проаналізовано фактори макросередовища: загальноекономічні тенденції; зміна складу покупців і способів використання традиційної продукції галузі; поява нових продуктів з якісно іншими характеристиками; зміни в технології, нові можливості виробляти якіснішу або дешевшу продукцію. Для аналізу було використано PEST-аналіз на зовнішніх ринках. Було виявлено, що ПАТ «МХП» є найбільш залежним від конкурентної ситуації, що склалася на ринку - посилення конкурентного тиску негативно впливає на розвиток експортної діяльності підприємства. В ході оцінки впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на зовнішніх ринках було виявлено, що на діяльність підприємства впливають політичні фактори, а саме: рівень політичної нестабільності в суспільстві, рівень корумпованості, що спричиняють втрату міжнародних партнерів, через погіршення репутації країни в цілому. Позитивне відображення в діяльності підприємства знаходять такі фактори, як розвиток виробництва, розвиток ЗЕД країни, стан природних умов, врожайність та рівень освіти населення, що дають змогу покращувати процес виробництва та згодом розвивати міжнародні зв'язки.

В роботі було запропоновано вибрати саме ринок ОАЕ, як фокусний ринок 2017 року – оскільки було проаналізовано результати виставки виставці ANUGA–2016 (м. Кельн, Німеччина): кількість потенційних контрактів дає великі можливості (у тому числі на Близькому Сході). Преставлення компанії на виставці продуктів харчування Gulfood–2017 стає першочерговим завданням ПАТ «МХП» у розвитку стратегії диверсифікації зовнішніх ринків. В магістерські роботі було надано факторний аналіз конкурентів ПАТ «МХП» на ринку курятини в ОАЕ (табл. 4).

Таблиця 4 – Факторний аналіз конкурентів ПАТ «МХП» на ринку курятини в ОАЕ

№	Фактори	Оцінка (від 0 до 10)				
		SADIA (Бразилія)	EMPCO (ОАЕ)	Al Ain Poultry (ОАЕ)	ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	
					бальна оцінка	Оцінка максимальна оцінка конкурента
1	2	3	4	5	6	7
1	Ціна продукції	8	8	7	9	1
2	Якість продукції	9	9	8	8	-1
3	Сертифікація продукції за внутрішніми та міжнародними стандартами	9	9	8	7	-2
4	Широта асортименту на експорт	7	9	8	8	-1
5	Використання сучасних технологій виробництва	9	9	8	8	-1
6	Кваліфікація Працівників	10	9	9	9	-1
7	Фінансове Забезпечення	9	8	7	6	-3
	<b>Конкурентна сила</b>	<b>61</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>-8</b>

*[Власна розробка автора]*

Особливу увагу для підвищення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на зарубіжних ринках, виходячи з його внутрішніх можливостей, слід звернути на покращення якості та розширення

асортименту експортованої продукції; проведення сертифікації своєї продукції відповідно до міжнародної системи якості ISO 9001; стабілізації свого фінансового становища. Оцінку конкурентоспроможність ПАТ «МХП» відносно основних його конкурентів представлених на ринку курячої продукції ОАЕ було здійснено шляхом розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності. В результаті графічного представлення багатокутника конкурентоспроможності товарів–конкурентів було виявлено, що продукція ПАТ «МХП» програє найближчим конкурентам по охопленню ринку, рекламі, ефективності. Сильними сторонами є якість продукції, безпечність.

В роботі було здійснено розрахунок витрат на просування ПАТ «МХП», а саме продукції ТМ Qualiko для сегменту харчової промисловості в ОАЕ. Кошторис витрат на розміщення реклами у друкованих виданнях становить 95 800 грн. у сумарній кількості. Основною статтею витрат планується бути виставка Gulfood–2017. Бюджет виставкової діяльності подано у табл. 5.

Таблиця 5 – Бюджет виставкової діяльності

№	Найменування	Вартість за 1 шт., грн	Кількість, шт.	Вартість, грн	Курс долара до гривні
<b>Gulfood – 2017 (26 лютого–2 березня, м. Дубаї, ОАЕ)</b>					
1	Обов'язковий організаційний внесок	4950 дол.США	1	133 650	27,00
2	Додатковий організаційний внесок	485 дол.США	1	13 095	27,00
3	Поширення рекламної продукції серед експонентів та гостей	1,5	20 000	30 000	27,00
4	Ручки	2	20 000	40 000	27,00
5	Розміщення в офіційному каталозі виставки сторінки кольорової реклами формату В–5	5 000	1	5 000	27,00
6	Відрядження працівників від ПАТ «МХП»	30 000	4	120 000	27,00
<b>Всього:</b>					<b>341 745</b>

*[Власна розробка автора]*

Таким чином, бюджет просування на ринку харчової промисловості на ринку ОАЕ на рік становить (табл. 6):

Таблиця 6 – Бюджет просування МХП на ринку ОАЕ

№	Стаття витрат	Витрати, грн/рік
1	Витрати на рекламу	82 800
2	Витрати на HR кампанію	354 745
<b>Всього:</b>		<b>437 545</b>

*[Власна розробка автора]*

Додатково було розраховано витрати на просування ТМ Qualiko ПАТ «МХП» для роздрібного сегменту. Фокус рекламної кампанії пропонується зробити для мережі HoReCa, а також для ресторанно–готельних комплексів шляхом проведення промо–акцій в ресторанах м. Дубаї на столиках та в барній зоні у форматі стікера А5, та проведення відкритих дегустацій для відвідувачів ресторанів. Також планується розробка сайту ТМ Qualiko виключно для арабських країн з врахуванням культурних та національних особливостей.

Для оцінки доцільності маркетингових інвестиційних витрат було використано:

- чисту теперішню вартість (NPV);
- індекс прибутковості(PI);
- період окупності (РВР).

Актуальність використання вище описаної маркетингової стратегії є доцільною для проведення як один із способів рекламної кампанії на зовнішньому ринку 26 лютого–2 березня, в м. Дубаї, ОАЕ на 21–тій щорічній виставці продуктів харчування Gulfood – 2017, на якій буде представлено понад 5 тис. компаній з усього світу. За час роботи виставки планується збільшити кількість потенційних партнерів до 448 з широкою географією від Китаю до Європи: і Західна, і Центральна, і Східна. Прогнозовані результати виставки представлені на рис. 3.

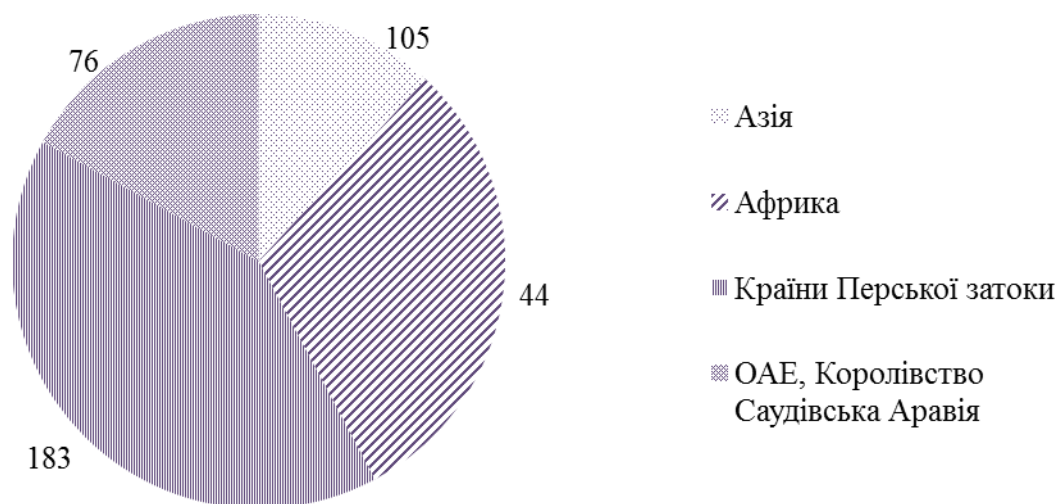


Рис. 3. Прогнозована кількість нових контактів по виставці Gulfood – 2017

На основі вище описаних даних було запропоновано втілення стратегії диверсифікації експортного ринку ОАЕ. Основними умовами є: пробна партія продукції планується бути поставленою для супермаркетів «Wafi Mall Dubai» у Дубаї; обсяг пробної поставки – 150 тонн курятини. Постачання буде відбуватися за умовами поставки (СІР). Розрахунок митної вартості товару наведено в табл. 7.

Таблиця 7 – Розрахунок митної вартості партії м'яса птиці

Показник	Розрахунок
Обсяг поставки	150 т
Собівартість продукції	25 000,00 грн/т $25\,000,00 / 7 = 3\,571,4 \text{ AED} / \text{т} (3,571 \text{ AED}/\text{кг})$ $3\,571,4 * 150 = 535\,714,3 \text{ AED}$
Запланований прибуток	9 720 EAD /т $(9\,720 + 3\,571,4) * 150 = 1\,993\,710 \text{ AED}$ $1\,993\,710 - 535\,714,3 = 1\,457\,995,7 \text{ AED}$
Транспортні витрати (одним літаком) (+ розвантаження)	8 050 AED
Митна вартість	$535\,714,3 + 1\,457\,995,7 + 8\,050 = 2\,001\,760 \text{ AED}$
Митний збір (0, 2%)	$2\,001\,760 * 0,002 = 4\,003,52 \text{ AED} (28\,024,64 \text{ грн.})$
Ціна партії товару	$2\,001\,760 + 4\,003,52 = 2\,005\,763,52 \text{ AED}$
Експортна ціна	$2\,005\,763,52 / 150\,000 = 13,4 \text{ AED} / \text{кг}$

[Власна розробка автора]

Економічна ефективність експорту при здійсненні даної операції становитиме 25%, тобто на кожен витрачений гривню припадає 0,25 грн. прибутку. Рентабельність чистого прибутку підприємства становитиме 23,4%.



На основі проведеної оцінки конкурентоспроможності продукції було визначено, що в усіх випадках впровадження запропонованих заходів має і економічний ефект, і економічну ефективність для діяльності підприємства. Відповідно, рівень конкурентоспроможності продукції при здійсненні ЗЕД істотно підвищується, що призводить до підвищення чистого прибутку підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

В магістерській роботі вирішено важливе науково–практичне завдання щодо розвитку теоретичних положень і розробки рекомендацій з управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. Основні результати роботи полягають у наступному:

1. Під час теоретичного дослідження та систематизації підходів до визначення поняття конкурентоспроможність було сформовано поняття «конкурентоспроможність підприємства» як здатність забезпечувати вищу ефективність виробництва у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі

2. Зроблено висновок, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Саме конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках відображає можливість ефективної виробничо–господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково–технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів

підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

3. Запропоновано у якості уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності ті методики, яким притаманна оглядовість. До основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств віднесено: PEST – аналіз, бенчмаркінг, SWOT – аналіз, зважену та незважену рейтингова оцінка.

4. З метою оцінювання стану міжнародної компанії виявлено абсолютні відхилення фактичних показників ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів за ретроспективний період діяльності підприємства на основі задокументованих даних фінансового й управлінського обліків. Використання такого підходу дозволяє наблизити суб'єктивне сприйняття розвитку підприємства керівництвом підприємства до об'єктивного рівня.

5. Для оцінки конкурентоспроможності продукції було обрано метод - побудова інтегрального багатокутника конкурентоспроможності, який базується на 7 основних показниках. Проаналізувавши стан конкурентоспроможності підприємства ПАТ «МХП» відносно основних конкурентів було зроблено висновок, що ринок ОАЕ станом на 2016 рік є потенційно перспективним, існують проблеми з маркетингом (реклама) – доцільно буде вивести нову маркетингову стратегію, яка буде орієнтована на збільшення потенційних покупців.

6. Можна стверджувати, що ПАТ «МХП» має всі можливості для ефективного впровадження стратегії диверсифікації на ринку ОАЕ, оскільки основними чинниками підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку є:

- багатопрофільний виробничий комплекс;
- щорічний приріст виручки від реалізації;
- щорічний ріст активів;
- зменшення короткострокової заборгованості;
- ріст експорту;

- збільшення долі власного капіталу.
- збільшення фірмових торгових точок.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ**

1. Гарбовська Н.І. **Стан та перспективи інвестиційного клімату України** [Текст] / Гарбовська Н.І. // VII Всеукраїнській науково–практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю. — К.: НТУУ «КПІ», 2016. — С. 16.

2. Голець Н.І. **Аналіз експорту м'яса курятини в Україні: стан та тенденції розвитку ринку** [Текст] / Голець Н.І., Голюк В.Я., // Електронний фаховий науково–практичний журнал «Інфраструктура ринку». — К.: м. Одеса, Випуск 2, 2016. — . — Адреса доступу: [www.market-infr.od.ua](http://www.market-infr.od.ua).

3. Голець Н.І. **Вертикальна інтеграція як чинник підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»)** [Текст] / Голець Н.І., Голюк В.Я., // Збірник наукових праць молодих вчених ФММ НТУУ «КПІ» «Актуальні проблеми економіки та управління». — К.: НТУУ «КПІ», 2017. — . — Адреса доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua>.

### **АНОТАЦІЯ**

**Голець Н.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках. – Рукопис.**

Дипломна робота освітньо–кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», Київ, 2017.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності підприємств. Для цього було теоретично обґрунтовано поняття конкурентоспроможності та методичні засади визначення її рівня, аналіз та оцінка сучасного стану конкурентоспроможності підприємства та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на зовнішніх ринках. Розроблено систему заходів щодо управління

конкурентоспроможністю ПАТ «МХП» на зовнішніх ринках, яка передбачає використання системи показників для обґрунтування управлінського рішення щодо виходу підприємства на нові зарубіжні ринки.

**Ключові слова:** *зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, зовнішній ринок, експорт, м'ясо курятини, птицеводство, конкурентні позиції, ПАТ «Миронівський хлібопродукт», експортна стратегія, вертикальна інтеграція.*

## АННОТАЦИЯ

**Голец Н.И. Управление конкурентоспособностью предприятия на внешних рынках. – Рукопись.**

Дипломная работа образовательного–квалификационного уровня «магистр» по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» – НТУУ «КПИ им. Игоря Сикорского», Киев, 2017.

Дипломную работу посвящено комплексу вопросов, связанных с повышением конкурентоспособности предприятий. Для этого было теоретически обосновано понятие конкурентоспособности и методические основы определения ее уровня, анализ современного состояния и оценка конкурентоспособности предприятия и определения направлений повышения конкурентоспособности предприятия на внешних рынках. Разработана система мероприятий по управлению конкурентоспособностью ЧАО «МХП» на внешних рынках, которая предусматривает использование системы показателей для обоснования управленческого решения по выходу предприятия на новые зарубежные рынки

**Ключевые слова:** *внешнеэкономическая деятельность, эффективность, внешний рынок, экспорт мяса курятини, птицеводство, конкурентные позиции, ЧАО «Мироновский хлебопродукт», экспортная стратегия, вертикальная интеграция.*

## ABSTRACT

**Holets N. I. Management of competitiveness of enterprises on foreign markets. – Manuscript.**

Master's thesis educational qualification in the specialty 8.03060104 «Management of foreign economic activity» – NTUU «Igor Sikorsky KPI», Kiev, 2017.

The thesis is devoted to the complex issues related to improving the competitiveness of enterprises. This was theoretically justified concept of competitiveness and methodical bases of definition of its level, analysis and assessment of the current state of competitiveness of the enterprise and definition of directions of increase of competitiveness of domestic enterprises on external markets. The developed system of measures to manage the competitiveness of MHP in foreign markets, which involves the use of a system of indicators to justify management decisions to exit businesses new foreign markets.

**Key words:** *foreign economic activity, efficiency, foreign markets, export of chicken meat, poultry, competitive position, MHP, export strategy, vertical integration.*