

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

РОМАНКО ЄВГЕНІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 65.014.1+339.137.2

**Управління міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства (на прикладі ДАХК «Артем»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ

дипломної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Важливим атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Посилення конкуренції у більшості галузей економіки України, прискорення політичних і соціальних змін обумовлює необхідність забезпечення підприємствами стійких ринкових позицій. В цих умовах на підприємствах необхідно проводити роботу з дослідження ринку, прогнозування розвитку подій у зовнішньому середовищі, глибокого аналізу стану та діяльності підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і на цій основі прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо реалізації маркетингової політики, спрямованих на забезпечення міцних конкурентних позицій.

Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для тих підприємств, сфера комерційної та виробничої діяльності яких розповсюджується на зарубіжні країни. При цьому, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції та послуг відіграє зовнішньоекономічна діяльність підприємства, роль якої як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає, посилюється вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни але й кожного господарського суб'єкта.

Проблема конкурентоспроможності підприємства є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних учених-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. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, С. Шелл та ін.

Важливі аспекти формування та розвитку теоретичної, методичної і практичної бази для управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах становлення ринкових відносин не дістали належного висвітлення.

Потребують подальших досліджень питання створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення стійких конкурентних позицій підприємств, виявлення впливу маркетингової орієнтації на конкурентоспроможність, оцінки конкурентоспроможності підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності із врахуванням змін у динамічному макроекономічному середовищі та ін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерська робота є фрагментом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту за темою: "Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств" (№ держреєстрації).

Метою роботи є аналіз діяльності обраного підприємства, розкрити основний зміст практики, надати власні пропозиції та рекомендації щодо зміцнення та покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити види та джерела формування конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати процес формування глобальної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- надати характеристику системи управління міжнародної конкурентоспроможності;

- дати пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності;

- зробити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження роботи виступає стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження - є управління міжнародною конкурентоспроможністю ДАХК «АРТЕМ».

База дослідження - Державна акціонерна холдингова компанія «АРТЕМ».

Мета дослідження – аналіз діяльності обраного підприємства, розкрити основний зміст практики, надати власні пропозиції та рекомендації щодо зміцнення та покращення управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Практична значущість для підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони є базою для подальших теоретичних і прикладних досліджень міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як основи досягнення підприємствами стійких ринкових позицій.

Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно збільшувати економічний ефект своєї діяльності, зміцнювати своє положення на внутрішньому ринку та успішно просувати збут своєї продукції до зарубіжних ринків.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" опубліковано 1 наукову працю.

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-методичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» – розглянуто поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства, визначено конкурентні переваги глобальної конкурентоспроможності та узагальнено алгоритм вибору конкурентної стратегії підприємств.

Конкурентоспроможність розглядається як можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг. Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал.

Реалії сьогодення свідчать про те, що існує проблема щодо створення та забезпечення подальшого зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств при виході на зарубіжні ринки. Так

Україна опустилася з 72-го на 82-е місце в рейтингу конкурентоспроможності, що розраховується Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), йдеться в Глобальному огляді конкурентоспроможності (Global Competitiveness Report) за 2013-2014 рр.

Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг є перш за все технологічна відсталість вітчизняних компаній та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі. У більшості випадків українська продукція виявляється неконкурентоспроможною внаслідок відсутності відповідних сертифікатів якості або використання таких систем оцінки якості товарів, які не відповідають загальноприйнятим у світі.

Конкурентоспроможність, в тому числі й глобальна, базується на конкурентних перевагах.

Конкурентні переваги – це унікальні активи, якими володіє фірма. Вони допомагають фірмі перемагати в конкурентній боротьбі й не можуть бути легко повторені конкурентами.

Конкурентні переваги бувають природні та набуті. До природних конкурентних переваг відноситься клімат, ресурси, економіко-географічне положення тощо. Основними набутими конкурентними перевагами є капітал, кваліфікація робочої сили, технології, інновації тощо.

Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні базуються на менших витратах виробництва фірми порівняно з конкурентами, а зовнішні – на особливих якостях товару, які утворюють цінність для покупця.

Конкурентні переваги поділяються також на абсолютні та порівняльні або відносні.

Абсолютні конкурентні переваги мають товари з унікальними споживчими цінностями. Вони неодмінно переборюють на певний час конкуренцію і стають монополістами на ринку. Джерелами унікальності є: репутація високої якості, визначне ім'я фірми (імідж), задоволення запитів та

побажань споживача, технології, інновації, сервіс, майстерність та досвід працівників тощо.

Порівняльні конкурентні переваги оцінюються шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. Порівняльні конкурентні переваги проявляється також в тому, що товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати її на іншому. І навпаки, якщо товар зазнає комерційний провал на одному ринку, він може мати успіх на іншому.

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними факторами, які є динамічними у просторі і часі.

Етап формування стратегії розвитку можна представити як синтез мистецтва та науки. Це своєрідна арена зіткнення різних інтересів влади та впливу. Вирішення стратегічних завдань обертається на колективне мистецтво настільки, що можна безумовно стверджувати про колективну стратегію з переважанням аспекту співробітництва над моментом конкуренції.

Розрізняють два підходи до обрання стратегії:

- використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

- враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям.

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;
- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі.

Комплексна стратегія розвитку підприємства включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 1).

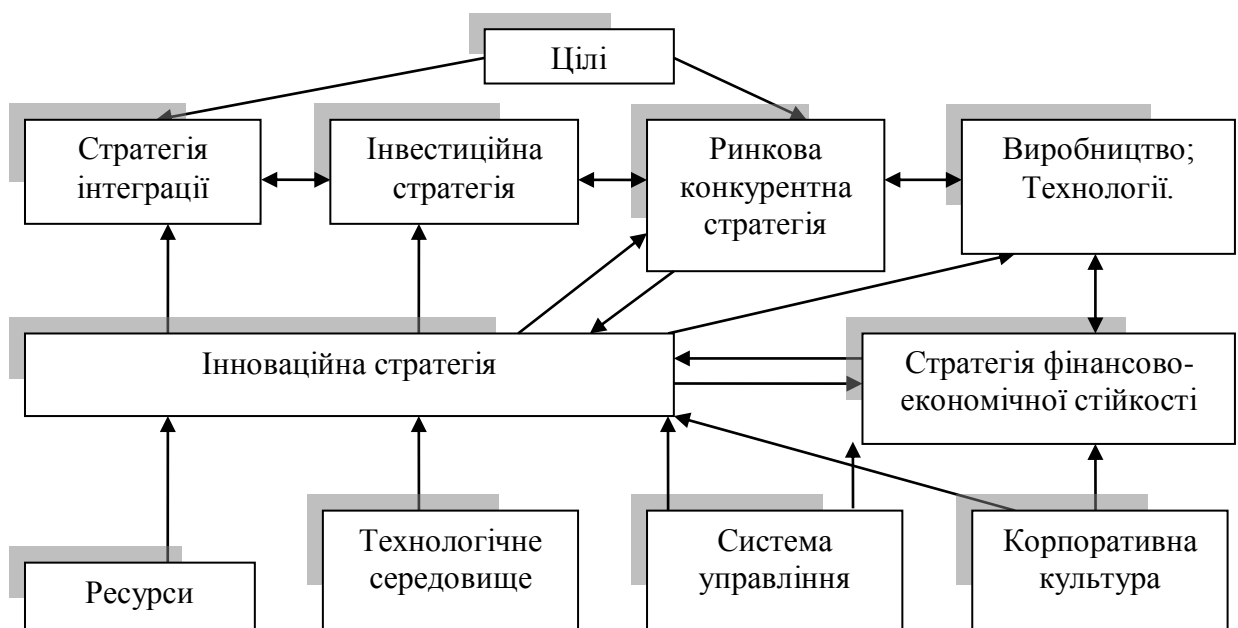


Рисунок 1. Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства

У другому розділі – «Аналіз та оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ДАХК «Артем»» – надано організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснено

оцінку рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства та охарактеризовано систему управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Основний вид діяльності ДАХК «Артем» – виробництво зброї та боєприпасів.

ДАХК «Артем» - сучасне підприємство з багатотисячним трудовим колективом, в склад якого входять 16 відкритих акціонерних товариств, які мають повну економічну самостійність, дочірні підприємства і навіть банк. Контрольний пакет акцій підприємства належить державі.

Організаційна структура підприємства представлена на (рис.2).

Розміри організації – Сьогодні Компанія «Артем» – одне з провідних підприємств машинобудівельної галузі України, широко відоме як в Україні, так і в світі. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) – 2332. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 31. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) –1020.

Місія – комплексне задоволення споживчого попиту замовника за рахунок реалізації політики в області якості товарів і послуг, силами кваліфікованого персоналу з використанням сучасної виробничої бази та передових технологій.

Компанія «Артем» виготовляє та постачає на експорт понад 120 найменувань спеціальної авіаційної техніки та озброєння, а також виробляє промислове і медичне обладнання, сучасні побутові товари.

Компанія «Артем» веде свою історію від дня заснування в 1892 році на Лук'янівці в Києві Дніпровського машзаводу. З 1992 року завод носить ім'я Артема, а у 1940 році, як одне з найкращих машинобудівних підприємств міста, завод було підпорядковано Наркомату Авіаційної промисловості СРСР. У 1975 році на базі заводу та його філіалів було створене Київське виробниче об'єднання ім. Артема, яке в 1996 році було перетворене в Державну акціонерну холдингову компанію «Артем».

Організаційна структура ДАХК «Артем»

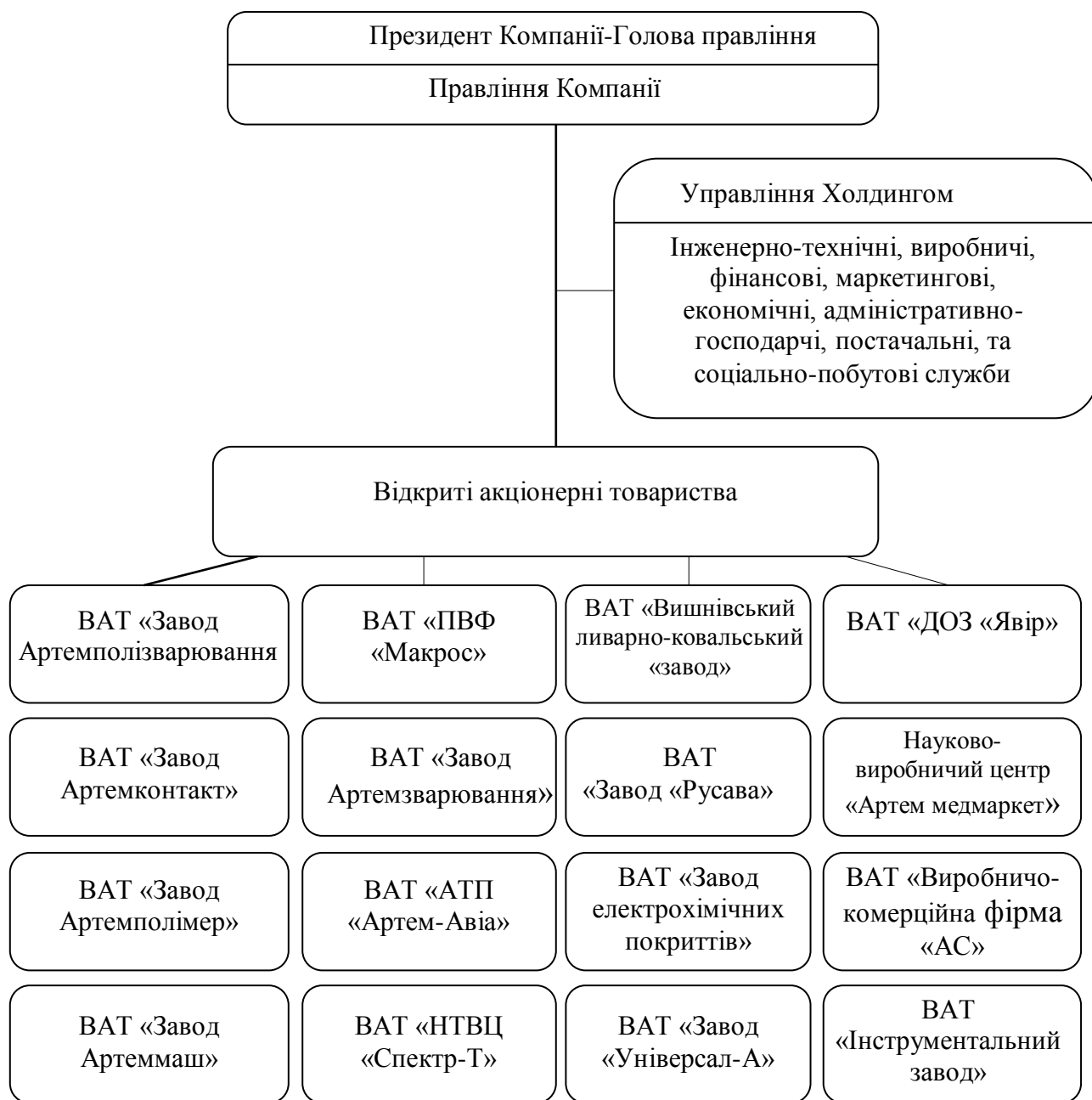


Рис. 2. Організаційна структура ДАХК «Артем»

Результатом діяльності підприємства виступають фінансово-економічні показники, тому доцільно буде проаналізувати результати господарської діяльності підприємства на основі форм річної фінансової та статистичної звітності, щоб побачити позитивні та негативні результати ведення діяльності ДАХК «Артем».

Таблиця 1. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2010-2014 роки, тис. грн.

№	Показники	2012р.	2013р.	2014р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції	217233	2142329	326037
2	Собівартість реалізації продукції	166964	1192053	237518
3	Валовий прибуток	50269	950276	88519
4	Витрати на збут	8304	663664	36693

Таблиця 2. Аналіз ліквідності підприємства

№	Показник	2012	2013	2014	Нормативне значення
1	Коефіцієнт покриття	1,9529	9,3877	3,4439	>1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,8465	8,4989	3,1355	0,6-0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0762	1,0819	0,4338	>0 збільшення
4	Чистий оборотний капітал	2827	4442,1	4649,3	>0 збільшення

При аналізі даної таблиці можна зазначити про те, що специфіка діяльності підприємства не може слугувати в якості індикативних показників в силу суттєвого впливу держави на аналіз підприємства.

Таблиця 3. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

№	Показник	2012	2013	2014	Нормативне значення
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,5294	0,8701	0,7439	>0,5
2	Коефіцієнт фінансування	1,6703	0,1493	0,3442	<1 зменшення
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,4896	0,8935	0,7096	>0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7813	0,8556	0,7944	>0 збільшення

Аналізуючи показники платоспроможності, можна сказати, що підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Рівень

незалежності підприємства зростає, це свідчить про підвищення ринкової стійкості.

Таблиця 4. Аналіз рентабельності підприємства

№	Показник	2012	2013	2014	Нормативне значення
1	5.1. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,1	0,2	0,9	>0 збільшення
2	5.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,2	0,4	0,1	>0 збільшення
3	5.3. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,2	0,2	0,03	>0 збільшення
4	5.4. Коефіцієнт рентабельності продукції	1,18	0,27	0,07	>0 збільшення

За даними таблиці на кінець аналізованого періоду спостерігається зменшення показників рентабельності, окрім коефіцієнту рентабельності активів. Це свідчить про погіршення в 2014 році ефективності операційної діяльності підприємства.

Аналізуючи дане підприємство варто зазначити, що в цілому його майновий стан можна характеризувати позитивно; при аналізі показників платоспроможності виявлено, що підприємство має можливість погашати свої зобов'язання. Рівень незалежності підприємства зростає, це свідчить про підвищення ринкової стійкості; аналізуючи показники ділової активності можна зробити висновок, що всі коефіцієнти зростають, що є позитивним моментом. Це свідчить про покращення використання капіталу, матеріальних оборотних коштів, готової продукції. Хоча є і недоліки в роботі підприємства: при аналізі показників виявлено зростання купівлі продукції в кредит, підприємству необхідно здійснювати заходи направлені на зменшення строку погашення кредиторської заборгованості. Також показники рентабельності зменшуються, що є негативним моментом в роботі даного підприємства.

Головним завданням системи управління міжнародною конкурентоспроможністю ДАХК «Артем» можна визначити активне та інтенсивне використання міжнародного середовища діяльності підприємства

як джерела його розвитку. При цьому має бути побудована така функціональна модель, яка здатна забезпечити стійкий рівень результативності діяльності підприємства на зовнішньому ринку.

Аналізуючи систему управління міжнародною конкурентоспроможністю ДАХК «Артем» слід приділити увагу декільком важливим аспектам, перш за все це стосується значної уваги керівництва та персоналу компанії до якості продукції. Компанія забезпечує відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам. Система менеджменту безпеки та якості підприємства підтверджена сертифікатами за стандартами ISO 9001:2008 та ISO 22000:2005.

ISO 22000:2005 – це система менеджменту безпеки продуктів, яка дозволяє здійснювати строгий контроль безпеки всього виробничого процесу від етапу підготовки сировини до доставки готової продукції дистрибуторам або в торгові точки.

Система ISO 22000:2005 інтегрована до стандарту ISO 9001:2008. Це міжнародний стандарт, який містить вимоги до системи організації роботи виробництва підприємства. Акцент робиться не на якості окремого виробу, а саме на системі організації, яка покликана забезпечувати передбачувану і стабільну якість та безпечність продукції

У третьому розділі – «Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ДАХК «Артем»» – розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності та здійснено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Отже, на основі отриманих результатів у попередньому розділі щодо потенціалу підвищення конкурентоспроможності ДАХК «Артем», запропонуємо деякі заходи щодо підвищення рівня даного показника.

Рекомендації щодо підвищення показників конкурентоспроможності відобразимо у (табл. 5).

Таблиця 5. Рекомендації щодо підвищення показників конкурентоспроможності

Показник	Рекомендації щодо підвищення
Коефіцієнт незалежності (автономії, власного капіталу)	Збільшити власний капітал, за допомогою: здавання свого майна в оренду, прийняття безоплатної фінансової допомоги та залучення інвесторів
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	Зменшити частку короткострокових зобов'язань у пасивах організації. Це передбачає переведення частини короткострокової заборгованості в довгострокову (тобто залучення довгострокових кредитів і позик натомість короткострокових); Збільшити частку ліквідних (оборотних) активів за рахунок зниження частки необоротних активів
Показник техніко технологічної бази, призначеної для НДДКР	Зменшити вартість матеріально-технічної бази підприємства. Цього можна досягти за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> - застосування нового обладнання замість застарілих моделей; - продажу обладнання, яке використовується вкрай рідко в процесі роботи або не використовується взагалі; - збільшити частку основного устаткування, що приведе до зміни структури основних фондів; - збільшити кількість змін, усунути простої виробництва, що дає зростання коефіцієнта використання машинного часу; - підвищити загальну виробничу ефективність за допомогою збільшення продуктивності праці та ліквідації допоміжних фондів.
Фондовіддача	
Рентабельність основної діяльності	Зменшити собівартість реалізації продукції

Провівши аналіз проблем, доцільно буде запропонувати заходи для їх вирішення. Представимо шляхи покращення розвитку ДАХК «Артем» у вигляді (табл. 6).

Таблиця 6. Заходи забезпечення розвитку підприємства ДАХК «Артем»

Захід	Сутність	Ефект
Впровадження програмного забезпечення	Встановлення новітнього програмного забезпечення логістичного управління	Максимальна оптимізація роботи. Рационалізація та оптимізація логістичного процесу.
Використання концепції JIT (Just In Time)	Організація руху матеріальних потоків	Всі матеріали, компоненти і напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості, в потрібне місце і точно до призначеного терміну для виробництва готової продукції

Рационалізація складського процесу	Використання методів класифікації ресурсів підприємства за ступенем їх важливості та прибутковості	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат, внаслідок чого відбувається покращення роботи складу
Впровадження нових, більш ефективних технологій	Оновлення технологій та виробничого обладнання	Збільшення продуктивності праці, зниження матеріаломісткості і трудомісткості основного виробництва
Стимулювання працівників	Заохочення продуктивної праці. Проведення конкурсів на найкращого працівника	Більш продуктивна праця персоналу, відданість справі та обов'язкам
Міжнародна науково – технічної співпраці	Обмін науково – технічною інформацією і даними	Підвищення використання наукових розробок та зростання конкурентоспроможності
Проведення інформативних семінарів	Якомога часте донесення до персоналу та керівництва інформації щодо новітніх досягнень в області логістичного управління та діяльності	Систематичне поповнення знань персоналом щодо профільної діяльності. Вдосконалення роботи працівників
Створення центрів зв'язку	Створення центрів обміну інформацією між споживачем та представником компанії	Компанія отримує та аналізує дані щодо заходів покращення діяльності та виготовленої продукції

Економічне обґрунтування одного проекту з цілої низки заходів щодо реалізації обраної стратегії зовнішньоекономічної діяльності ДАХК «Артем», а саме — заходу, який передбачає проведення оптимізації збутової мережі продукції підприємства на зовнішніх ринках та зменшення долі посередницької ланки в експортних постачаннях крісло-колясок ДАХК «Артем» на зарубіжний ринок. Майже весь експортний збут ДАХК «Артем» організований через посередників, при цьому у підприємства виникають наступні основні проблеми:

1. По-перше, відчувається досить суттєвий тиск з боку посередників в частині погіршення умов роботи з ДАХК «Артем» — це перш за все виявляється в тиску на зниження цін на продукцію, надання більш суттєвих

знижок для посередників, збільшення терміну надання товарного кредиту посередникам.

2. По-друге варто сказати, що постійно зростає питома вага торгової націнки посередників в структурі кінцевої ціни реалізації продукції на експортних ринках. Так, за даними аналітичного відділу, структура кінцевої ціни реалізації крісло-колясок підприємства на зарубіжному ринку виглядає наступним чином (рис.3).

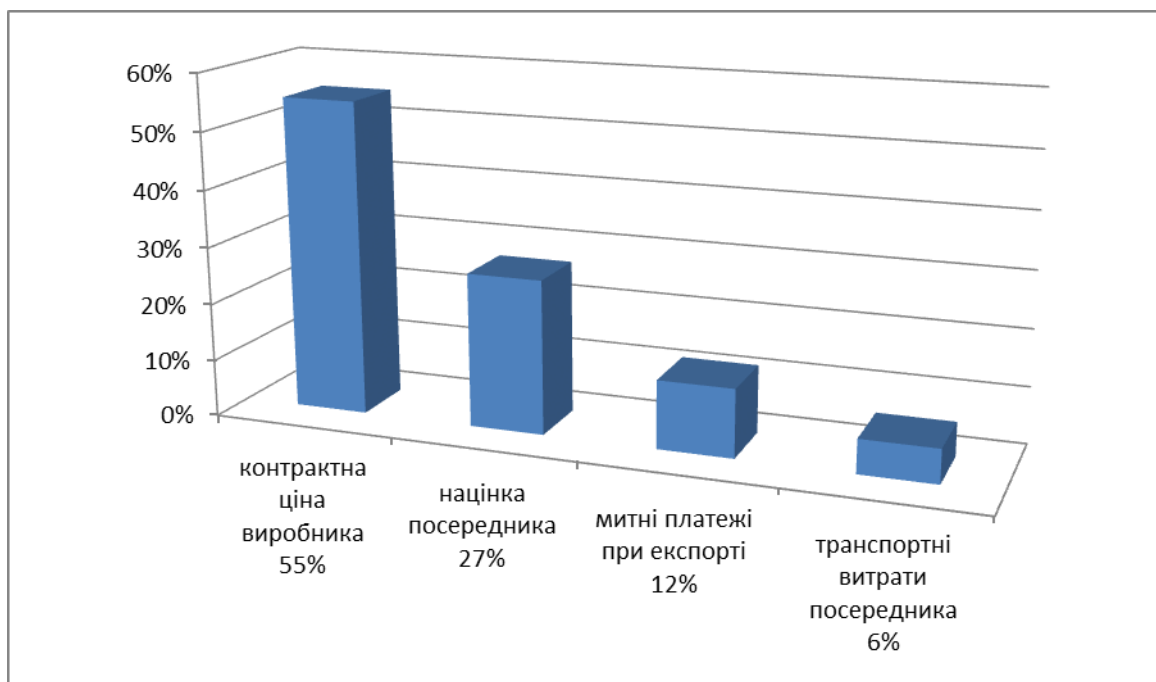


Рис. 3. Структура кінцевої ціни реалізації крісло-колясок на зарубіжному ринку в 2015 році, %

У нашому ж випадку завищена торгова націнка посередника призводить до збільшення остаточної ціни реалізації продукції на російському ринку, що в кінцевому рахунку робить цю продукцію менш конкурентоспроможною на ринку та призводить до зменшення попиту на неї. В кінцевому рахунку це призводить до того, що частина доходу від продажу продукції, яку мало б отримувати підприємство, осідає у посередників. Тому ми цілком обґрунтовано можемо говорити про те, що для ДАХК «Артем» зараз актуальним напрямком є оптимізація логістичного ланцюжку при експортному збуті продукції та зменшення ролі посередників у збутовій

діяльності підприємства. На нашу думку, більш активна робота з прямими замовниками дозволить отримати підприємству ряд переваг, а саме:

- працюючи безпосередньо зі споживачами продукції ДАХК «Артем» зможе краще знати проблеми та потреби своїх споживачів і відповідним чином орієнтувати свої дії на максимальне задоволення потреб клієнтів;
- робота з кінцевими споживачами зміцнює взаємовідносини і робить їх більш довготривалими;
- прямий збут зменшує кінцеву ціну продукції і робить її більш привабливою для покупців;
- безпосередня робота з замовниками продукції робить підприємство більш самостійним та незалежним на ринку.

В (табл. 7), представлено прогноз стартових інвестиційних витрат ДАХК «Артем» в проект удосконалення обладнання та оптимізації логістичної системи підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає наступні заходи:

- придбання складських приміщень на зовнішніх ринках;
- придбання необхідного вантажного транспорту;
- придбання необхідного обладнання;
- відкриття представництва ДАХК «Артем» за кордоном;
- інші інвестиційні витрати по проекту.

Таблиця 7. Потреба в інвестиціях для реалізації проекту

Статті витрати	Сума, тис. грн.
Інвестиції у відкриття складів	2629,4
Інвестиції у придбання вантажного транспорту	2227,7
Інвестиції у обладнання для виробництва крісло-колясок	3140,7
Інвестиції у відкриття представництва	1333,0
Інші інвестиції	547,8
Загалом	9915,0

В кінцевому рахунку при реалізації цього проекту підприємство зможе організувати експорт більш конкурентоспроможної продукції на зовнішні

ринки за прямим каналом розподілу, використовуючи більш сучасне обладнання та минаючи при цьому посередницькі організації.

Якщо говорити про ефект, який одержить ДАХК «Артем» при реалізації цього проекту, то це збільшення доходів від реалізації за рахунок того, що торговельна націнка посередників тепер буде залишатись у розпорядженні ДАХК «Артем». У (табл.8) представлені розрахунки суми річного ефекту, одержаного ДАХК «Артем» протягом 5 років реалізації проекту за рахунок того, що торгова націнка посередника – зарубіжних компаній тепер буде залишатись в розпорядженні підприємства.

Таблиця 8. Основні показники економічної ефективності проекту організації експортного збуту ДАХК «Артем» за прямим каналом розподілу

Показники	Значення
Чиста поточна вартість проекту (NPV), тис грн.	42600
Індекс прибутковості (PI) , %	4,2
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	24,66
Термін окупності проекту, років	1,9 роки

В цілому відзначимо, що показники економічної ефективності проекту свідчать про те, що він є економічно ефективним, а тому його слід рекомендувати до реалізації.

ВИСНОВКИ

Посилення динамізму конкурентної боротьби виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. За сучасних умов, для яких притаманна постійна зміна факторів зовнішнього середовища та зростання ризику діяльності, все більшої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. На основі таких тенденцій у провідних країнах світу відбувається глобальне впровадження сучасних моделей управління міжнародною

конкурентоспроможність корпорацій та виокремлення його в одне із ключових завдань державної економічної політики.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

Необхідно підкреслити, 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.

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Загальну стратегію підприємства варто формувати шляхом поєднання ряду конкретних стратегій. Варто зазначити, що нові підходи до стратегічного планування повинні ґрунтуватися на баченні майбутнього підприємства та узгоджуватися з його цілями. Чітко сформована та аргументована стратегія розвитку підприємства дає можливість визначити стратегічні цілі для управлінців та способи їх досягнення, уникнути ризиків, раціонально розпоряджатися ресурсами тощо.

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. Саме від того, наскільки правильною та доцільною буде обрана стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

У результаті проведеної роботи у другому розділі була надана організаційно-економічна характеристика діяльності ДАХК «Артем» та був здійснений аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Були виконані наступні задачі:

- проаналізовано роботу системи управління персоналом;
- здійснено аналіз кадрової політики;
- вивчено комплекс питань діяльності ДАХК «Артем» на ринку машинобудування;
- розглянута та проаналізована структура управління підприємством;
- здійснений аналіз матеріалів з фінансово-економічної діяльності даного підприємства;
- був вивчений товарний асортимент підприємства;
- проаналізована діяльність підприємства на зарубіжних ринках;
- визначено основні конкуренти по виробництву крісел-колясок.

Визначені ресурсні обмеження підприємства, які в подальшому будуть враховані при обґрунтуванні нововведень та проектів розвитку конкурентних переваг.

Проведений аналіз свідчить про деякі покращення протягом останніх років фінансово-економічного стану холдингової компанії, та про те, що керівництво підприємства було зацікавлене у відтворенні капіталу, збільшенні частки доходу.

У третьому розділі було з'ясовано, що продукція ДАХК «Артем» є більш конкурентоспроможною, а тому підприємство має усі реальні можливості щодо подальшого нарощування обсягів експорту крісло-колясок. Основна проблема для ДАХК «Артем» у просуванні продукції на зарубіжний ринок полягає в тому, що зараз підприємство надмірно залежне від посередників. Стратегія ДАХК «Артем» на зарубіжному ринку повинна бути орієнтованою на встановлення прямих контактів та організацію прямого збуту продукції замовникам.

Також було проаналізовано показники підприємства в динаміці, з'ясовано тенденцію їх розвитку. Також були окреслені пропозиції та рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ДАХК «Артем»

Враховуючи обмеженість ресурсів ДАХК «Артем», складність пошуку потенційних інвесторів, і для вирішення основних проблем в галузі ЗЕД підприємства-бази дослідження нами було рекомендовано проект по удосконаленню крісла-коляски з новітніми технічними характеристиками, який призвів до збільшення таких показників як:

- індекс прибутковості становить (PI), % – 4,2;
- внутрішня норма рентабельності (IRR), % – 24,66;
- термін окупності проекту – 1,9 років.

Після впровадження обраного проекту, додатковий річний ефект для ДАХК «Артем» від експортної діяльності збільшується. На першому році сума додаткового доходу складе – 24495 тис. грн., на п'ятому році сума окупності проекту становитиме – 59640 тис. грн.

АНОТАЦІЯ

Романко Є.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю (на прикладі ДАХК «Артем»). – Рукопис.

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних із управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Для цього уточнено визначено сутність та поняття міжнародної конкурентоспроможності, окреслено процес управління та розробка стратегії міжнародної конкурентоспроможності. Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності та оцінено економічну ефективність впровадження запропонованих заходів для ДАХК «Артем».

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, управління, оцінка, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Романко Е.В. Управление международной конкурентоспособностью (на примере ГАХК «Артем»). - Рукопись.

Дипломная работа второго (магистерского) уровня высшего образования по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» - НТУУ "КПИ", Киев, в 2016.

Дипломную работу посвящено комплексу вопросов, связанных с управления международной конкурентоспособностью предприятия. Для этого уточнено определена сущность и понятие международной конкурентоспособности, определены процесс управления и разработка стратегии международной конкурентоспособности. Разработаны предложения и рекомендации по повышению международной конкурентоспособности и оценен экономическую эффективность внедрения предложенных мероприятий для ГАХК «Артем».

Ключевые слова: международная конкурентоспособность, управление, оценка, эффективность.

SUMMARY

Romanko E.V. Management of the international competitiveness (for example SJSHC "Artem"). - Manuscript.

Thesis second (master's) level of higher education in the specialty 8.03060104 "International Management" - "KPI", Kyiv, 2016.

Thesis is devoted to the complex issues related to the management of the international competitiveness of the enterprise. For this clarified the essence and the concept of international competitiveness, outlines the management and development strategy of international competitiveness. Suggestions and recommendations to improve the international competitiveness and assessed the cost-effectiveness of the proposed measures for SJSHC "Artem".

Key words: international competitiveness, management, evaluation, efficiency.