

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет

БОРДУН ОЛЕКСАНДР ДМИТРОВИЧ

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ**

МЗЕДз-41  
073 «Менеджмент»  
освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Автореферат  
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2023

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті  
імені Василя Стефаника

Науковий керівник: доц. Гринів Л.В.

Рецензенти: доц. Стефінін В.В.

Захист відбудеться: «26» червня 2023 р.

Дипломну роботу надано до захисту: «10» червня 2023 р.

Завідувач кафедри проф. Романюк М.Д.

\_\_\_\_\_  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ  
РИНКАХ

1.1. Сутність поняття конкурентоспроможності та механізм управління  
конкурентоспроможністю підприємств

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

1.3. Конкурентні стратегії підприємства на зовнішніх ринках

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «Євро-Модуль»

2.1. Загальна характеристика ПП «Євро-Модуль»

2.2. Оцінка ефективності ЗЕД ПП «Євро-Модуль»

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПП «Євро-Модуль» на зовнішніх ринках

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ  
РИНКАХ

3.1. Формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Євро-  
Модуль» як напрям підвищення конкурентоспроможності на міжнародних  
ринках

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПП «Євромодуль»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до управління конкурентоспроможністю підприємств. Умови формування ринкових відносин в Україні, які характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, зникненням платоспроможності населення, загостренням конкурентної боротьби, підвищенням рівня комерційного ризику, тьжким фінансовим станом більшості підприємств потребують пошуку нових способів вихивання підприємств та забезпечення їхнього ефективного функціонування. У сучасних умовах розвитку економічних відносин, все більше загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку. У зв'язку з цим виникає необхідність у вдосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом використання сучасних принципів менеджменту, маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до їхньої діяльності.

Підприємство є основною ланкою всієї економіки, а також рушійною силою створення потрібної суспільству продукції та надання необхідних послуг. Саме тому особливу увагу потрібно приділити розробці такого механізму, який би не тільки створив сприятливі умови для ефективного функціонування підприємств, а й забезпечив йому високий рівень конкурентоспроможності.

Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку. Стійке положення підприємств на ринку забезпечується в першу чергу його внутрішньою політикою, яка орієнтує всіх співробітників на активний та цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку економіки важливо не просто «щось» робити, а прагнути до якості і конкурентоспроможності виробленої продукції. Конкуренція є рушійною силою розвитку суспільства, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів і рівня хиття населення. Змагання товаровиробників розвиває економіку, так як припиняють діяльність ті

підприємства та організації, які не відповідають вимогам ринку і залишаються функціонувати тільки конкурентоспроможні.

Теоретичні та методологічні основи управління конкурентоспроможністю розглядали у своїх працях І. Бурачек, В. Гросул, Ю. Іванов, М. Ковальчук, В. Павлова, І. Смолін, Н. Хрущ та багато інших. Однак неоднозначність поглядів потребує детальнішого вивчення зазначених засад.

**Мета та завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є дослідження та обґрунтування теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність конкурентоспроможності та механізму управління конкурентоспроможністю підприємств;
- окреслити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати зміст діяльності ПП «Євро-Модуль»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ПП «Євро-Модуль»;
- проаналізувати конкурентоспроможність ПП «Євро-Модуль» на зовнішніх ринках;
- обґрунтувати напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності ПП «Євро-Модуль».

**Об'єктом дослідження** даної роботи є система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства у контексті розвитку конкурентоспроможності на закордонних ринках.

**Предмет дослідження** – практичне обґрунтування удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю ПП «Євро-Модуль».

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи сукупність загальних та специфічних наукових методів. Зокрема, системний підхід, методи групування, аналізу, синтезу, статистичного та економічного планування.

**Інформаційною базою** дослідження є законодавчі та нормативні акти України, роботи українських та зарубіжних економістів, які розглядали сутність та проблематику формування конкурентних переваг, статті з

економічних журналів, а також фінансова звітність та статистичні матеріали за результатами виробничо-фінансової діяльності ПП «Євро-Модуль».

**Структура роботи.** Дипломна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок тексту.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У розділі 1 «Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках» охарактеризовано сутність поняття конкурентоспроможність та механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. Розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано конкурентні стратегії підприємства на зовнішніх ринках.

Під час виконання цього дослідження визначено, що необхідною передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства в ринковому середовищі є формування, аналіз та оцінювання його конкурентоспроможності. При цьому конкурентоспроможність підприємства можна забезпечити тільки за наявності необхідних засобів виробництва, технологій, економічного механізму, виробничого та управлінського персоналу, правового регулювання. Кожен із зазначених чинників відіграє свою вагомую частку в процесі функціонування підприємства, а для його врахування при оцінці конкурентоспроможності необхідним є застосування нових методів і підходів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на аналізі її технологічних, виробничих, фінансових та збутових можливостей. Вона покликана визначити потенційні можливості фірми і заходи, необхідні для забезпечення конкурентних позицій. Така оцінка містить наступні показники: потреба в капіталовкладеннях; асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги та вартість; вибір ринків або їх сегментів для кожного продукту; потреба в коштах на формування попиту та стимулювання збуту; випуск високоякісної і надійної продукції, з постійним її оновленням.

У сучасних умовах хорсткої конкурентної боротьби і динамічної ринкової ситуації фірми повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішніх чинниках, але й виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм швидко адаптуватись до змінного середовища.

У розділі 2 «Аналіз конкурентоспроможності ПП «Євро-Модуль»» наведено загальну характеристику ПП «Євро-Модуль». Проведено оцінку ефективності ЗЕД ПП «Євро-Модуль». Проаналізовано конкурентоспроможність ПП «Євро-Модуль» на зовнішніх ринках.

Визначено, що ПП «Євро-Модуль» - це підприємство, яке здійснює виробничо-господарську та торгово-комерційну діяльність, метою якого є участь у формуванні товарного ринку шляхом виробництва товарів народного споживання і їх реалізації; розширення номенклатури та якості різногалузевих послуг; отримання підприємницького прибутку.

Основна продукція ПП «Євро-Модуль» - металочерепиця та профнастил — міцний, сучасний матеріал для покрівель, що володіє високими естетичними властивостями. Продукція виготовляється з високоякісної сировини європейського виробництва. Велика гамма кольорів готової продукції дозволяє вибрати найкращий варіант для самих вимогливих покупців. Весь матеріал на який надається гарантія має маркування зі зворотної сторони де вказано номер партії та виробник. Весь метал має сертифікат по вимогах ДСТУ. Крім того, ПП «Євро-Модуль» проводить реалізацію і всіх комплектуючих та аксесуарів для покрівлі: планки, плівки, мансардні вікна, ринви, вентиляційні виходи. Основними постачальниками даних товарів є вітчизняні виробники: ТЗОВ "ФАКРО Львів", ТЗОВ "ВЕЛЮКС Україна", ТЗОВ "Фірма "Техніка монтажу".

Як показав аналіз, за підсумками 2022 року ПП «Євро-Модуль» отримано валовий прибуток в сумі 43710,0 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності склав 16987,0 тис. грн., чистий прибуток ( після оподаткування податком на прибуток за ставкою 18 відсотків) становить 13930,0 тис. грн. та в порівнянні з 2021 роком збільшився на 4100 тис. грн.

ПП «Євро-Модуль» на протязі 2022 року, окрім імпорту сировини, проводив експортні операції по реалізації виготовленої продукції. Імпорт сировини, в загальних витратах підприємства на придбання необхідних матеріалів для виготовлення продукції, складає 97 відсотків. Експортні операції складають 15 відсотків від загальних операцій по реалізації товарів, робіт,



послуг. Основними імпортерами сировини є Польща та Республіка Корея. Експорт продукції проводиться в Польщу.

На основі системного аналізу з урахуванням потенціалу підприємства та факторів зовнішнього середовища місія ПП «Євро-Модуль» включає наступні моменти: забезпечення клієнтів високоякісною, надійною та екологічно чистою продукцією для виконання будівельних робіт та ремонту приватних і комерційних об'єктів. Підприємство працює з сучасними технологіями та професіоналами в галузі, щоб забезпечити найвищу якість продукції, а також індивідуальний підхід до кожного замовника. Підприємство ставить перед собою завдання стати провідним постачальником будматеріалів на ринку, забезпечуючи ефективну та стабільну роботу партнерам та клієнтам. ПП «Євро-Модуль» прагне досягти цього, розвиваючи нові види продукції, збільшуючи асортимент та поліпшуючи якість продукції, щоб задовільнити потреби ринку та розширюючи мережу дистриб'ютерів.

За результатами проведення SWOT- і SNW-аналізу можна зробити висновок про те, що серед факторів внутрішнього середовища, що впливають на ПП «Євро-Модуль», переважають показники, які виступають її сильними сторонами з високим рівнем значущості: частка на ринку; якість виготовлених товарів; кадровий склад і потенціал, а також середнім рівнем значущості: імідж компанії; низький рівень виробничого травматизму.

Отже, аналіз конкурентоспроможності ПП «Євро-Модуль» показав, що підприємство є лідером серед посередників виробників покрівельного матеріалу у Івано-Франківській області.

**У розділі 3 «Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства на зовнішніх ринках» запропоновано формування плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПП «Євро-Модуль» як напрям підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності ПП «Євромодуль».**

Підвищення конкурентоспроможності ПП «Євромодуль» необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

Визначено, що забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує ПП «Євромодуль», більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. Це дозволяє підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно простехувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

## ВИСНОВКИ

Одним із головних завдань більшість країн вбачають саме у підвищенні рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняної економіки та її підприємств, як фундамент для покращення добробуту та забезпечення сталого розвитку країни. Слід визначити конкурентоспроможність, як один з основних факторів розвитку в майбутньому, саме вона характеризує нішу розвитку суспільства, а покращення конкурентоспроможності впливає на рівень життя населення та підвищує його.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку і посісти провідне місце і втримати його якомога довше. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Питання дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємців, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу,

виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливорює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д. Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку

Аналіз конкурентоспроможності ПП «Євро-Модуль» показав, що підприємство є лідером серед посередників виробників покрівельного матеріалу у Івано-Франківській області.

Основні недоліки, які впливають на конкурентоспроможність та комерційну діяльність ПП «Євро-Модуль» це:

- зміна цінової політики (стрибки валютного курсу);
- великі витрати на збут продукції;
- низький рівень професійної підготовки персоналу в логістичному відділі;
- відсутня інноваційна спрямованість розвитку підприємства.

Для розвитку експортної діяльності та підвищення

конкурентоспроможності ПП «Євромодуль» на міжнародних ринках запропоновано розвивати експорт до Польщі. Після розрахунків та аналізу було визначено ефективність даної конкретної операції – експортування партії покрівельного матеріалу з прогнозованим прибутком у розмірі 7279,44 євро на партію в обсязі 6000 м<sup>2</sup>. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії становить 17,1%, що є позитивним показником для підприємства, яке здійснює діяльність на ринку покрівельних матеріалів.

Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує ПП «Євромодуль», більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. Це дозволяє підприємству зайняти стабільне місце на ринку товарів та послуг і забезпечує постійний попит споживачів на його продукцію. Основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно простехувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.