

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Конкурентна політика підприємства - суб'єкта міжнародного
бізнесу**

(на матеріалах ТОВ "АУРІЛ", м Київ)

Студента 2 курсу, ___ групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес» _____

Палажевича
Володимира
Сергійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент _____

Лежепьокова
Вікторія Геннадіївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, професор _____

Калюжна
Наталія Геннадіївна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ’ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	5
1.1. Теоретично-методичні підходи до формування конкурентної політики підприємства - суб’єкта міжнародного бізнесу.....	5
1.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "АУРІЛ".....	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ “АУРІЛ”.....	22
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ "АУРІЛ".....	22
2.2. Вибір країни контрагента ТОВ "АУРІЛ" у контексті посилення конкурентних переваг підприємства.....	28
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ “АУРІЛ”.....	35
3.1. Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ "АУРІЛ".....	35
3.2 Прогнозні показники діяльності ТОВ "АУРІЛ" за умови впровадження наданих пропозицій	42
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день питання формування конкурентної політики як для внутрішнього, так і для зовнішніх ринків є досить актуальним. Саме конкурентна політика визначає комплекс дій підприємства щодо посилення позицій на ринку на основі врахування його сильних сторін та мінімізації негативного впливу загроз зовнішнього середовища. Це вказує на значний інтерес теоретичного осмислення та дослідження практик формування та реалізації конкурентної політики підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Проблеми формування конкурентної політики у своїх роботах досліджували такі вчені як М.Ю. Портер, Ю.М. Мануйлович, Дж. Сакс, Б.А. Райзберг, А.Г. Поршнєв, М.О. Єрмолов, І.П. Арнаута, Р.А. Фатхутдінова, В.Андріанов, З.А. Васильєвої, В.Г. Шинкаренко, В.Г. Шинкаренко, П.С. Зав'ялова, Г.Л. Азоева, П.Ю. Беленького, Н.І. Перцовського, С.М. Клименка. Втім практичні аспекти формування конкурентних стратегій та політики підприємства на ринку імпорту не були розглянуті в науковій літературі, що і обумовило актуальність теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів процесу формування конкурентної політики підприємства в умовах висококонкурентного міжнародного бізнес-середовища.

Для досягнення зазначеної мети було вирішено такі завдання:

проаналізовано теоретично-методичні підходи до формування конкурентної політики підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу;

здійснено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АУРІЛ»;

оцінено сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АУРІЛ»;

здійснено вибір країни контрагента ТОВ "АУРІЛ" у контексті посилення конкурентних переваг підприємства;

запропоновано заходи щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «АУРІЛ»;

здійснено прогноз показників діяльності ТОВ "АУРІЛ" за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної політики підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування конкурентної політики ТОВ «АУРІЛ».

У роботі використано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення; системний та порівняльний аналіз; абстрактно-логічний; аналізу та синтезу; статистико-економічний, експертних опитувань та ін.

Інформаційною базою дослідження є законодавство України, статистичні дані державних органів України та міжнародних організацій, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, аналітичні огляди, економічна інформація, що характеризує діяльність ТОВ «АУРІЛ».

Науково-практична новизна одержаних результатів полягає у розробленні заходів щодо підвищення конкурентного статусу ТОВ «АУРІЛ».

Інформація щодо апробації результатів дослідження. Автором було опубліковано статтю на тему «Конкурентна політика підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу».

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 48 найменувань, 7 додатків. Матеріали роботи містять 7 рисунків та 9 таблиць. Загальний обсяг роботи складає 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Теоретично-методичні підходи до формування конкурентної політики підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу

В сучасних ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби ставлять перед собою певні цілі, а саме: задоволення потреб, існуючих на ринку, отримання максимального прибутку та збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення достатньо високого рівня якості та ціни продукції, впровадження як новіших технологічних процесів та модернізація обладнання.

В основі конкурентоспроможності лежить конкуренція, під якою розуміється економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам [24, с.12]. В Законі України «Про захист економічної конкуренції» економічна конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [2].

На сьогодні існує безліч визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не має єдиного визначення трактування, в зв'язку з тим, що

одні дослідники вважають конкурентоспроможність підприємства – однією з певних категорій, яка визначається характеристикою продукції, якістю, а інші – новими технологіями виробництва та спроможністю конкурувати «боротися» з іншими підприємствами для захоплення певної частки ринку.

Механізм формування конкурентоспроможності підприємства виступає складовою його системи управління. В даному випадку, формування механізму конкурентоспроможності є систематизацією методів та показників визначення конкурентоспроможності підприємства, що надає певні можливості опанувати ринкову ситуацію та її зміни, визначити пріоритети конкурентів, провести аналіз можливостей розширення ринку збуту та виступає в практичній діяльності підприємства основою для розробки заходів щодо забезпечення його конкурентоспроможності.

Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства. В сучасній економічній літературі присутня значна кількість наукових підходів до визначення змісту конкурентної політики (табл. 1.1).

Наведені вище визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Виходячи з тлумачення терміну «політика», конкурентна політика – це програма або напрям діяльності, який покликаний забезпечити досягнення стратегічних цілей і поліпшити конкурентоздатність. Для розкриття сутності конкурентної політики підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу пропонується застосувати підхід, запропонований в роботі [26], згідно якого під конкурентною політикою підприємства розуміється політика, яка сформована з урахуванням його конкурентного потенціалу та наявними конкурентними перевагами, спрямована

на забезпечення високої конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища та на зміцнення конкурентної позиції в перспективі.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення змісту конкурентної політики підприємства на ринку *

Автор	Визначення
Кирчата І.М. [21, с. 38]	комплекс цілеспрямованих і узгоджених заходів підприємства, які обумовлені станом його поточного конкурентного потенціалу і наявними конкурентними перевагами та спрямовані на зміцнення конкурентної позиції в перспективі
Кашуба Я.М. [20, с. 169]	визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища
Полянська А.С. [31, с. 296]	загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку
Аранчій В.І. [7, с. 244]	комплекс заходів, здебільшого економічного та організаційно-адміністративного характеру, які дають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги, та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах існуючого конкурентного середовища

*Джерело: складено автором за [7, 20, 21, 31]

При виході на новий ринок, визначенні стратегії, здійсненні інвестицій, реструктуризації підприємства тощо потрібна об'єктивна оцінка його конкурентного стану, який можна описати системою взаємопов'язаних понять – «конкурентний потенціал», «конкурентна політика», «конкурентна стратегія», «конкурентна перевага», «конкурентостійкість», «конкурентна позиція», «конкурентний статус» та «конкурентоспроможність». В роботі Матвєєва В.В. на основі аналізу наукових праць представлено удосконалену модель взаємозв'язку характеристик конкурентного стану підприємства з урахуванням прямого і зворотного впливів (рис. 1.1).

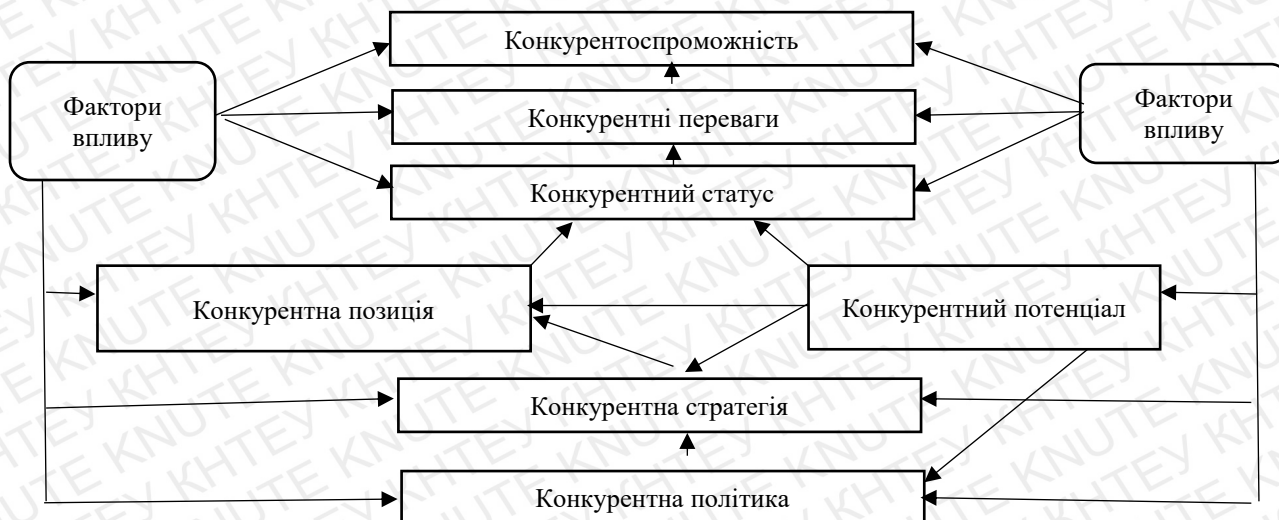


Рис.1.1. Взаємозв'язок категорій теорії конкуренції *

*Джерело: складено автором за [26]

Практично формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в реаліях сьогодення, що вимагає:

- врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;
- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;
- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;
- вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг.

Формування конкурентної політики підприємства відбувається, виходячи з характеру конкурентного середовища, при цьому враховується його існуючий конкурентний потенціал. Тому при цьому важливо усвідомлювати взаємозв'язок конкурентної політики підприємства з конкурентними перевагами, що формуються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групування конкурентних переваг підприємства*

Група факторів	Фактори
Ринкові	- розташування ринків збуту, розширення меж території реалізації продукції та перспективи збільшення реалізації певного продукту; - наявність або відсутність товарів - замінників; - рівень післяпродажного сервісу; - рівень і динаміка світових цін
Управлінські	- рівень кваліфікації персоналу (наявність компетентних фахівців і ступінь використання потенціалу людських ресурсів компанії); - якість обслуговування клієнтів компанії; - використання сучасних методів маркетингу, реклами товарів; - репутація і імідж підприємства
Ресурсно-виробничі	- умови доступу до ресурсів; - якість ресурсів; - наявність сучасних технологій на актуальних для компанії відрізках життєвого циклу продукції і адекватних їм технічно засобів; - висування і використання інноваційних рішень; - стан основних виробничих фондів
Фінансові	- рівень фінансової стійкості компанії, обсяг оборотних коштів; - доступ до фінансових ресурсів; - інтенсивність використання капіталу

**Джерело: складено автором за [30]*

Вплив даних факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Для успішного функціонування підприємств в конкурентному середовищі наявність конкурентної політики та оцінювання конкурентоспроможності потенційних можливостей вважається об'єктивною необхідністю. При формуванні конкурентоспроможної політики підприємства велике значення

мають конкурентні переваги, які залежать від інноваційного розвитку, новітніх технологій, участі в НДДКР [12]. Конкурентні переваги на міжнародному рівні визначаються такими принципами:

- 1) конкурентні переваги повинні постійно перебувати в динаміці: їх необхідно поліпшувати, модернізувати, вводити нововведення, змінювати;
- 2) конкурентні переваги повинні враховуватись на всіх етапах створення ланцюга цінності продукції;
- 3) під час підтримки переваг варто не забувати вдосконалювати їх джерела;
- 4) не варто забувати про глобальний підхід під час розробки стратегії фірми.

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторна модель, ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриці BCG, GE/McKinsey, ADL). Матричний метод обумовлений тим, що він хоч і дає результати оцінки, але відображає рівень конкурентоспроможності саме об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матрична модель, як правило, надто спрощена. Так, в матриці Boston Consulting Group (BCG) привабливість ринку визначається за темпом його зростання, а конкурентний статус компанії – відповідно до її частки на цьому ринку. Тому точнішу оцінку можна отримати, якщо враховувати більшу кількість параметрів, які впливають на привабливість і конкурентний статус.

В своїй концепції аналізу (рис.1.2) М. Портер, показав та проник у сутність структури галузі в різноманітних конкурентних середовищах. Дана концепція називає п'ять конкурентних сил, яка визначає привабливість певної галузі, продукції. Даними рисами цієї концепції виступають: вхідні бар'єри при проникненні в галузь нових (підприємств) конкурентів; загроза продуктів-замінників; вплив покупців, що

дозволяє їм відстоювати свої інтереси; вплив постачальників, що дозволяє їм відстоювати їх інтереси; суперництво між існуючими (постійними) конкурентами в галузі.

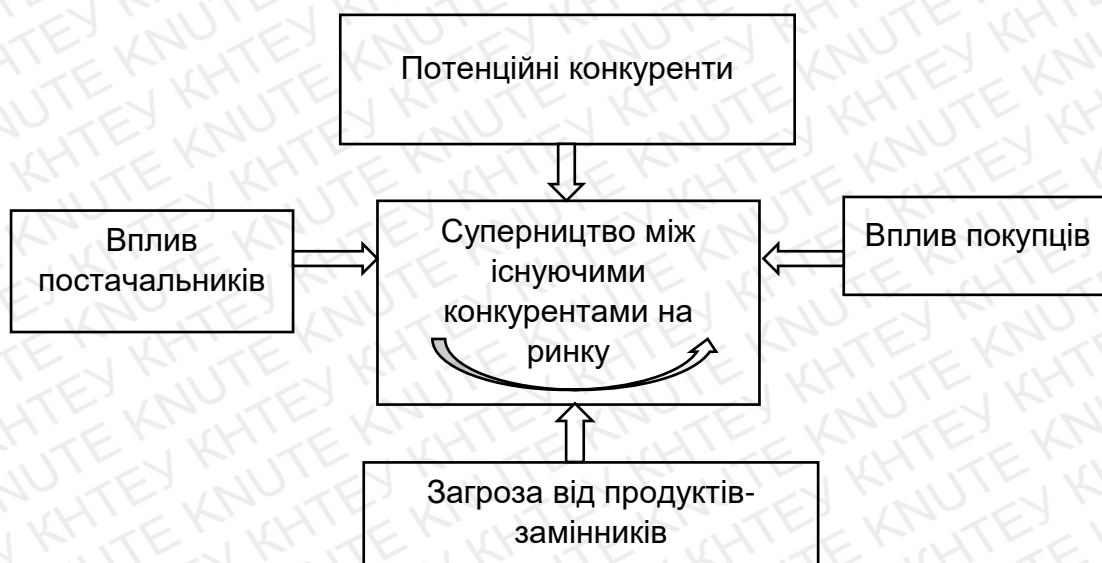


Рис. 1.2. Концепція конкурентних сил *

*Джерело: складено за [5]

Модель п'яти сил (напрямків) конкуренції М. Портера – це досить ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, що впливають на положення фірми на ринку [17]. Додаткову цінність вона має тому, що в неї легко можна додати фактор корупції і врахувати бізнес-реалії конкретної держави. Знайти баланс у цій моделі — означає утримати прибутковість, втратити його — отримати збитки, вийти з ринку або провалитися під час входу на нього [5]. Дана модель надає можливість більш цілеспрямовано та ефективно оцінити конкурентну ситуацію на ринку і на свою чергу розробити такий варіант довгострокової стратегії підприємства, що у найбільшій мірі забезпечить його захист від впливу конкурентів і одночасно буде сприяти створенню додаткових конкурентних переваг. В табл. 1.3 показані позитивні та негативні прояви впровадження маркетингових конкурентних стратегій за М. Портером.

Таблиця 1.3

Позитивні та негативні прояви маркетингових конкурентних стратегій за М. Портером*

Стратегії	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	1. Економія на масштабах виробництва 2. Спрощення дизайну 3. Підвищення ефективності процесу виробництва	1. Створюються високі входні бар'єри на ринок збуту фірми	1. Можливість звуження ринку збуту 2. Можливість цінової війни 3. складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	1. Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	1. Створюється певний високий імідж товару і фірми	1. Можливість функціональної конкуренції 2. Великі витрати 3. Більш висока ціна на диференційований товар може бути не прийнятною для споживачів
Концентрація	1. Зосередження на одному сегменті 2. Створення іміджу високого професіоналізму	1. Більше розуміння потреб сегменту 2. Імідж 3. Можливість концентрації зусиль	1. Можливість скорочення цільового сегменту 2. Можливість видової конкуренції

**Джерело: складено автором за [5]*

Виходячи з основних базових стратегій (за Портером М.), а саме: стратегія контролю над витратами, стратегія диференціації та фокусування, можна сформувати систему забезпечення конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку (рис. 1.3).

У період поглиблення глобалізаційних процесів на перший план висувається інтеграційний підхід до формування такої системи на підприємстві, яка б враховувала посилення взаємодії та взаємовпливу на її складові частини та позитивно впливала на формування конкурентних переваг.

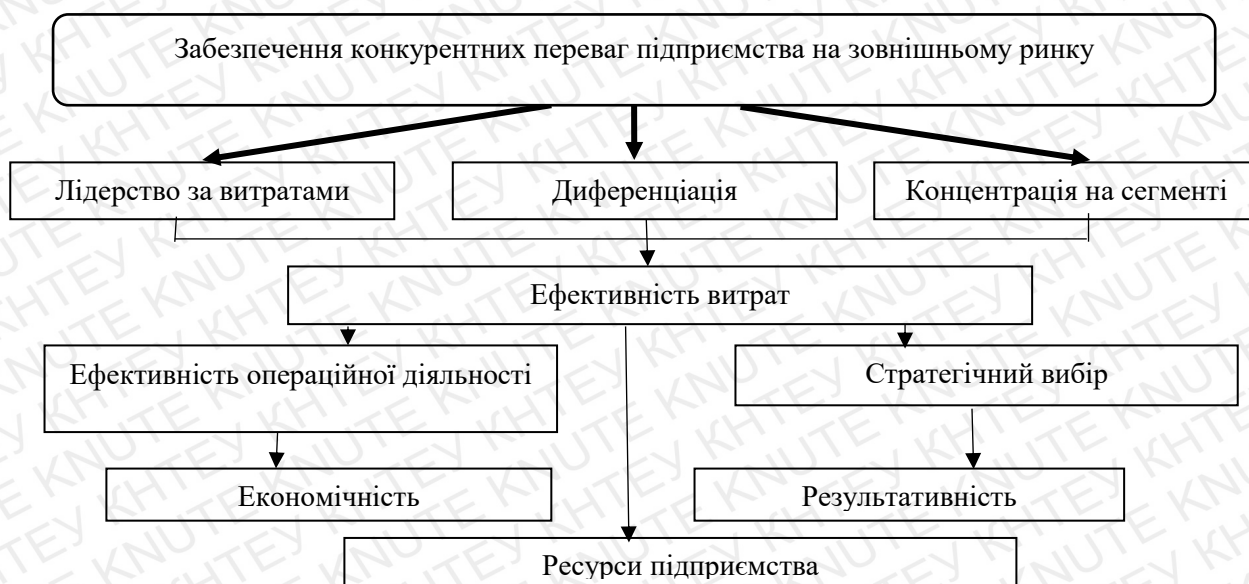


Рис. 1.3. Забезпечення конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку*

*Джерело: складено автором за [10]

Вітчизняні підприємства під час розробки конкурентної політики мають враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати шляхи розвитку чинників, які впливають на конкурентні переваги підприємства, використовувати сучасні методи та підходи до формування конкурентної політики з урахуванням усіх особливостей функціонування підприємств, обирати сучасні інструменти досягнення конкурентних переваг.

1.2. Аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ "АУРІЛ"

ТОВ «АУРІЛ» є продавцем холодоагентів для холодильного й кліматичного устаткування на ринку України [29].

Видами діяльності ТОВ «АУРІЛ» є:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами

ТОВ «АУРІЛ» забезпечує постачання якісних холодоагентів, компресорних масел та витратних матеріалів для монтажу кондиціонерів та холодильних систем по всій території України. Продукція наявна на складі в м. Києві та активно відправляється у всі регіони України. У регіони України продукція відправляється наступними перевізниками: Ін-тайм, САТ, Нова Пошта, АВТОЛЮКС [29].

Можна визначити такі чотири основні напрями застосування холодоагентів, які реалізує ТОВ «АУРІЛ»:

- кліматичне устаткування (кондиціонери, промислові кондиціонери);
- промислове холодильне устаткування (холодильні камери для зберігання товарів продуктової групи, установки для овочів й фруктосховищ, устаткування для виробництва продуктів харчування й напоїв та ін.);
- комерційне холодильне устаткування (вітрини, холодильні лари й шафи та ін.);
- транспортне холодильне устаткування (охолодні контейнери, судновий і рефрижераторний транспорт, вантажний рефрижераторний транспорт, машини для розвезення морозива та ін.).

Специфіка продукції обумовлює необхідність дотримання підприємством міжнародних вимог та Закону України «Про регулювання господарської діяльності з озоноруйнівними речовинами та фторованими парниковими газами» [1]. З 1 січня 1989 року набрав чинності Монреальський протокол, який забороняє використання так званих «озоноруйнюючих» речовин. Зокрема, протокол забороняє імпортувати і експортувати ці речовини або устаткування, в якому вони містяться. Це призвело до введення в обіг альтернативних холодоагентів. У 2017 році була прийнята Кігалійська поправка до Монреальського протоколу про поступове

скорочення озоноруйнівних холодоагентів, а в 2018 році Європейський Парламент ратифікував правила скорочення викиду вуглекислого газу. Цю поправку повинні виконувати всі країни, які підписали Монреальський протокол і Віденську конвенцію. Україна є стороною даних угод і зобов'язується поступово відмовитися від «шкідливих» холодоагентів, знизивши обсяг їх використання до 2035 року на 85% від рівня їх використання 2019 року [14]. Холодоагенти не повинні містити речовин, що руйнують озон або викликають парниковий ефект. Вони повинні бути екологічно безпечними, що не впливають на створення «озонових дір» в атмосфері або глобальне потепління клімату.

Інформаційною основою проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «АУРІЛ» є фінансова бухгалтерська звітність (дод. А-Д), яка є комплексом взаємопов'язаних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за звітний період.

За результатами аналізу показників звітів про фінансові результати 2016-2020 рр. ТОВ «АУРІЛ» (дод. А-Д) спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «АУРІЛ» за 2016-20 рр., тис. грн. *

* Джерело: виконано на основі фінансової звітності ТОВ «АУРІЛ» (дод. А-Д)

Так, у 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 22 448,2 тис. грн., що на 99,44% більше, ніж у 2016 р., та на 82,26 % більше ніж у 2019 р. Максимальний чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АУРІЛ» за аналізований період спостерігався у 2018 р. й становив 53880,7 тис. грн.; в цьому році підприємством було отримано й максимальний чистий прибуток у розмірі 1517,9 тис. грн. Зниження фінансових результатів діяльності підприємства спостерігалось у 2019 рр, коли чистий дохід від реалізації скоротився на 77,14 % порівняно з 2018 р. і підприємство отримало збиток у розмірі 92,1 тис. грн. Інші періоди характеризуються отриманням підприємством прибутку, так у 2020 р. чистий прибуток становив 661,3 тис. грн.

У ході проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в переважній більшості використовуються загальновизнані методи аналізу: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз із застосуванням коефіцієнтів. Вертикальний аналіз дає уявлення про структуру засобів підприємства і їх джерел, виражених не в абсолютних одиницях, а в частках або відсотках. Відносні показники певною мірою звільнені від негативного впливу інфляційних процесів, що дозволяє проводити більш об'єктивний аналіз господарської діяльності в динаміці. Динаміку та структуру активів та пасивів ТОВ «АУРІЛ» за аналізований період представлено в табл. 1.4.

За результатами аналізу табл. 1.1 можна зробити висновок, що за аналізований період частка оборотних активів становить від 98,9 % до 100 %, що є типовим для малого торговельного підприємства. Зареєстрований (пайовий) капітал не змінювався протягом періоду і становив 0,2 тис. грн. У 2018 р. спостерігалось суттєве збільшення нерозподіленого прибутку, частка власного капіталу в 2018-20 рр. коливається в діапазоні 45,35 – 58,43 %.

Таблиця 1.4

Динаміка та структура балансу ТОВ «АУРІЛ» за 2016-20 рр.

	31.12.2016		31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
<i>Активи</i>										
Необоротні активи	-	-	49,5	0,75	67	1,06	62,3	1,10	35,2	0,40
Оборотні активи	3570,1	100	6527,8	99,25	6271	98,94	5611	98,90	8733,3	99,60
<i>Пасиви</i>										
Власний капітал	866,1	24,26	1889,6	28,73	3407	53,76	3315	58,43	3976,2	45,35
Поточні зобов'язання	2704	75,74	4687,7	71,27	2931	46,24	2359	41,57	4792,3	54,65
Баланс	3570,1		6577,3		6338		5674		8768,5	

*Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «АУРІЛ» (дод. А-Д)

Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства можна оцінити при розрахунку низки фінансових показників [4], які характеризують досліджуване підприємство у різноманітних аспектах власної діяльності - показники ліквідності та платоспроможності (табл. 1.5), ділової активності та рентабельності (табл. 1.6).

За 2016-2020 рр. ТОВ «АУРІЛ» має показники поточної ліквідності більше нормативного значення. Однак негативною є динаміка показників абсолютної ліквідності, що показують яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно, тобто підприємство теоретично не зможе погасити негайно свої поточні зобов'язання.

Таблиця 1.5

Аналіз ліквідності та платоспроможності (фінансової стійкості)**ТОВ «АУРІЛ», станом на 31.12.2016-2020 рр.**

Показники	Норм. значення	2016	2017	2018	2019	2020	Відх. 2020р до 2016р.
Коеф. покриття	>1	1,32	1,39	2,14	2,38	1,82	0,5
Коеф.швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,98	0,56	0,86	1,23	1,25	0,27
Коеф. абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,44	0,01	0,03	0,04	0,001	-0,439
Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,7	0,32	0,4	1,16	1,41	0,83	0,51
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,24	0,29	0,54	0,58	0,45	0,21

**Джерело: виконано на основі фінансової звітності ТОВ «АУРІЛ» (дод. А-Д)*

За аналізований період спостерігається збільшення коефіцієнту платоспроможності і фінансової стійкості, що свідчить про достатність у підприємства власних та прирівняних до них коштів для покриття зобов'язань. Коефіцієнт фінансової автономії був достатнім у 2018-19 рр., однак знизився у 2020 р.

Група коефіцієнтів ділової активності вказує на ефективність використання активів підприємства, послідовність політики управління активами та дебіторською заборгованностями. ТОВ «АУРІЛ» характеризується недостатньою діловою активністю.

Аналіз рентабельності дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання (табл. 1.6). Основним джерелом інформації щодо оцінки рентабельності роботи суб'єктів господарювання є форми 1 та 2 фінансової звітності підприємства (дод. А-Д).

Таблиця 1.6

**Ділова активність та рентабельність ТОВ «АУРІЛ»
за період 2016-2020 рр.**

Показники	Норматив	2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	5,82	3,90	8,42	2,07	3,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	78,66	69,63	62,37	9,66	22,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	25,96	14,29	20,35	3,66	6,16
Рентабельність активів (ROA)	>0 збільшення	0,45	0,20	0,24	-0,015	0,09
Рентабельність власного капіталу (ROE)	>0 збільшення	2,0	0,74	0,57	-0,03	0,18
Рентабельність діяльності	>0 збільшення	0,08	0,05	0,03	-0,01	0,03

**Джерело: виконано на основі фінансової звітності ТОВ «АУРІЛ» (дод. А-Д)*

Показники рентабельності активів, власного капіталу та діяльності ТОВ «АУРІЛ» характеризуються негативною динамікою та мають негативні значення у 2019 р., коли підприємство отримало збиток.

Підприємство ТОВ «АУРІЛ» здійснює імпорт та оптову торгівлю холодагендами під власним брендом «FOR COOL», а також "BESTCOOL", "SHINGCHEM", "REFRIGERANT" [29]. З 2015 року ТОВ «АУРІЛ» є дилером холодоагенту торгових марок «DuPont» (Нідерланди) та «FORANE» (Іспанія), а також олій торгових марок «TOTAL» (Франція), FUCHS (Німеччина), Suniso (Бельгія), «Coolmax» (Нідерланди), «MOGUL» (Чехія).

Підвищенню конкурентного статусу ТОВ «АУРІЛ» сприяє участь у міжнародних спеціалізованих виставках. Так, підприємство приймає участь у

спеціалізованій виставці технологій промислового холодопостачання, кондиціонування та вентиляції «Промисловий холод». Такі щорічні зустрічі виробників, постачальників та споживачів холодильного обладнання і технологій є джерелом достовірної та оперативної інформації щодо стану галузі та інновацій.

Метою ТОВ «АУРІЛ» є розвиток дистрибуції та популяризації провідних європейських та світових виробників, що спеціалізуються в холоді, забезпечення максимально повного асортименту всієї лінійки продуктів для холодильного обладнання, запасних частин, комплектуючих та інструменту для сервісного обслуговування та ремонту холодильної техніки, систем вентиляції та кондиціонування. Також основним пріоритетом в роботі підприємства є якісний сервіс і задоволення потреб клієнтів. Відповідно до цього, підприємство позиціонує себе як відповідального і надійного партнера, націленого на досягнення загального результату, готового вчасно та чітко вирішувати поставлені завдання.

Висновки до розділу 1

За умов негативних наслідків пандемії, розгортання кризових процесів та економічної рецесії у сучасному економічному просторі посилюється значущість забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства, визначення змісту якої представлено у розділі. В роботі представлено модель взаємозв'язку характеристик конкурентного стану підприємства з урахуванням прямого і зворотного впливів.

Формування конкурентної політики підприємства відбувається, виходячи з характеру конкурентного середовища, при цьому враховується його існуючий конкурентний потенціал. Тому при цьому важливо усвідомлювати взаємозв'язок конкурентної політики підприємства з конкурентними перевагами, які охарактеризовано у розділі. Визначено принципи конкурентних переваг на міжнародному рівні; досліджено позитивні та негативні прояви маркетингових конкурентних стратегій за М. Портером.

Базою дослідження стало ТОВ «АУРІЛ» - імпортер холодоагентів, компресорних масел та витратних матеріалів для монтажу кондиціонерів та холодильних систем по всій території України. З 2015 року ТОВ «АУРІЛ» є дилером холодоагенту торгових марок «DuPont» (Нідерланди) та «FORANE» (Іспанія), а також олій торгових марок «TOTAL» (Франція), FUCHS (Німеччина), Suniso (Бельгія), «Coolmax» (Нідерланди), «MOGUL» (Чехія).

У розділі досліджено фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «АУРІЛ». За результатами аналізу показників звітів про фінансові результати 2016-2020 рр. спостерігається зростання доходу від реалізації продукції та чистого прибутку. За аналізом динаміки та структури балансу ТОВ «АУРІЛ» встановлено, що частка оборотних активів становить від 98,9 % до 100 %, що є типовим для малого торговельного підприємства.

Метою ТОВ «АУРІЛ» є розвиток дистрибуції та популяризації провідних європейських та світових виробників, що спеціалізуються в холоді, забезпечення максимально повного асортименту всієї лінійки продуктів для холодильного обладнання, запасних частин, комплектуючих та інструменту для сервісного обслуговування та ремонту холодильної техніки, систем вентиляції та кондиціонування. Зазначено, що специфіка продукції обумовлює необхідність дотримання підприємством міжнародних вимог та Закону України «Про регулювання господарської діяльності з озоноруйнівними речовинами та фторованими парниковими газами».

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АУРІЛ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АУРІЛ»

Все більша частка великих, середніх і малих підприємств прагнуть поширювати свою діяльність не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках. З одного боку це приносить переваги як для підприємства (збільшення прибутків, підвищення іміджу, можливість переймати міжнародний досвід), так і для економіки України (залучення іноземної валюти, покращення платіжного балансу), а з іншого змушує підприємство зважати не лише на внутрішнє середовище, а й на зовнішнє – середовище міжнародного бізнесу.

Середовище міжнародного бізнесу – це сукупність чинників економічного, соціального-культурного, політико-правового та інфраструктурного характеру, що сприяють або протидіють розвитку міжнародної діяльності підприємства [37, с. 70].

На міжнародному ринку існує ряд жорстких вимог, які пред'являються до конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Підприємства, які виходять за межі національних кордонів, стикаються з серйозними викликами: культурні відмінності, складнощі податкової системи, різні курси валют, сертифікація та стандартизація продукції, складнощі у виборі правильної організаційної структури для міжнародного рівня, високі політичні ризики. Саме тому для суб'єктів міжнародного бізнесу визначальною умовою про розробці формування ефективної конкурентної політики є діагностика конкурентного середовища.

Під конкурентним середовищем розуміється сукупність соціально-економічних, організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають і впливають на розвиток відповідного ринку, стану підприємництва на ньому, рівень конкуренції за найбільш вигідні

умови діяльності і отримання прибутку. Як зазначається в [27] конкурентне середовище може змінюватися в різні періоди часу, під впливом конкретних учасників конкурентної боротьби, а також сукупності неконтрольованих сил, що діють за межами підприємства. Тобто рухливість, динамічність є важливою характеристикою конкурентного середовища. Ще однією, не менш значущою, характеристикою конкурентного середовища є взаємопов'язаність умов і чинників, яка визначає рівень сили, з якою змінення одного чинника впливає на інші [27]. Отже, конкурентне середовище є динамічним за темпами та масштабністю змін на окремих конкретних ринках. З іншого боку, це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих підприємств на загальноринкову ситуацію. Слід зазначити, що конкурентне середовище утворюють не стільки власне суб'єкти ринку, діяльність яких викликає суперництво, скільки відносини між ними.

З метою аналізу конкурентного середовища підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу доцільно звернути увагу на Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index – GCI) – глобальне дослідження та супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності. Розрахований за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), Індекс глобальної конкурентоспроможності заснований на комбінації загальнодоступних статистичних даних і результатів великого щорічного дослідження, яке проводиться ВЕФ разом із мережею партнерських організацій (провідних дослідницьких інститутів, консалтингових агенцій, профільних міжнародних організацій та ін.) у країнах, аналізованих у звіті [42].

ВЕФ визначає національну конкурентоспроможність як здатність країни і її інститутів забезпечувати стабільні темпи економічного зростання, які були б стійкі в середньостроковій перспективі. Індекс глобальної

конкурентоспроможності складається зі 113 змінних, які детально характеризують конкурентоспроможність країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку [42]. Сукупність змінних на дві третини складається з результатів глобального опитування керівників компаній (щоб охопити широке коло факторів, що впливають на бізнес-клімат у досліджуваних країнах), а на одну третину – із загальнодоступних джерел (статистичні дані та результати досліджень, що здійснюються на регулярній основі міжнародними організаціями).

Аналізувати середовище міжнародного бізнесу ТОВ «АУРІЛ» будемо у розрізі тих країн, з яких компанія імпортує продукцію: Польща, а також потенційних партнерів – Туреччина, Китай. Підґрунтям для вибору країни контрагента є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах:

- індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI) [42];
- індекс економічної свободи (IEF) [43];
- індекс легкості ведення бізнесу (DB) [40].

Ранжування країн Польщі, Туреччини та Китаю проведено за агрегованим показником, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу.

Структура агрегованого показника та оцінки стану бізнес-середовища (зведені до єдиної системи оцінювання) країн за вибором представлена в таблиці 2.1.

З метою вибору перспективної країни контрагента необхідно здійснити ранжування даних країн за агрегованим показником, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для міжнародного бізнесу за окремими його складовими [19]. Беручи до уваги методику оцінки, проведемо розрахунок агрегованого показника стану бізнес-середовища по кожній країні.

Таблиця 2.1

Розрахунок агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища країни

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Україна	Польща	Туреччина	Китай
S1 Макроекономічне середовище	1. макроекономічна стабільність 2. розмір ринку 3. монетарна свобода	57,9 63,0 65,8	100,0 74,1 80,8	61,3 79,0 65,4	98,8 100 69,8
Середнє значення S1		62,23	84,97	68,57	89,53
S2 Ступінь економічного лібералізму	1. внутрішня конкуренція 2. торговельна відкритість 3. фіскальна свобода 4. проходження митних кордонів	49,2 63,8 87,7 80,1	56,8 59,5 94,6 100	53,5 54,7 75,8 91,6	57,5 57,6 54,8 86,5
Середнє значення S2		70,2	77,73	68,9	64,1
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики 2. прозорість 3. судова незалежність 4. право власності	50,8 32,0 33,0 48,5	51,5 60,0 27,7 63,3	57,1 41,0 33,2 61,5	66,2 39,0 58,2 62,2
Середнє значення S3		41,08	50,63	48,20	56,4
S4 Підприємницьке середовище	1. комерціалізація 2. свобода бізнесу 3. реєстрація підприємства 4. реєстрація власності 5. оподаткування 6. забезпечення виконання контрактів	57,6 63,5 91,1 71,3 78,1 63,6	65,1 61,6 82,9 63,9 76,4 64,4	62,4 68,5 88,8 81,6 86,6 71,4	68,7 80,2 94,1 81,0 70,1 80,9
Середнє значення S4		70,87	69,05	76,55	79,17
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. фінансування малого та середнього підприємництва 2. стабільність фінансової системи 3. отримання кредитів 4. захист інвесторів (міноритарних) 5. свобода інвестицій	39,2 57,6 75,0 68,0 35,0	48,5 91,2 75,0 66,0 80,0	49,6 88,4 75,0 76,0 70,0	57,2 84,6 60,0 72,0 20,0
Середнє значення S5		54,96	72,14	71,8	58,76
S6 Інфраструктурне середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури 2. якість електропостачання 3. кількість інтернет – користувачів 4. культура підприємництва 5. витрати на НДДКР	55,5 93,4 58,9 50,0 15,0	67,8 98,3 77,5 46,4 32,2	64,9 90,9 71,0 50,2 29,4	68,9 99,0 93,0 57,0 70,3
Середнє значення S6		54,56	64,44	61,28	77,64
S7 Ринок праці	1. захист прав робітників 2. кооперація на ринку праці 3. свобода праці (трудових відносин)	64,0 54,8 48,7	74,0 55,1 66,1	61,0 47,3 48,8	64,0 59,6 64,9
Середнє значення S7		55,83	65,07	52,37	62,83
Агрегований показник		58,53	69,14	63,95	69,78

*Джерело: розраховано автором за [40, 42-47]

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою (2.1):

$$I = \frac{I}{N} \sum_{i=1}^N \frac{I}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (2.1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

Польща

$$S1 = (100 + 74,1 + 80,8) / 3 = 84,97$$

$$S2 = (56,8 + 59,5 + 94,6 + 100) / 4 = 77,73$$

$$S3 = (51,5 + 60 + 27,7 + 63,3) / 4 = 50,63$$

$$S4 = (65,1 + 61,6 + 82,9 + 63,9 + 76,4 + 64,4) / 6 = 69,05$$

$$S5 = (48,5 + 91,2 + 75 + 66 + 80) / 5 = 72,14$$

$$S6 = (67,8 + 98,3 + 77,5 + 46,4 + 32,2) / 5 = 64,44$$

$$7 = (74 + 55,1 + 66,1) / 3 = 65,07$$

$$I_{\text{Польща}} = (84,97 + 77,73 + 50,63 + 69,05 + 72,14 + 64,44 + 65,07) / 7 = 69,14$$

Китай

$$S1 = (98,8 + 100 + 69,8) / 3 = 89,53$$

$$S2 = (57,5 + 57,6 + 54,8 + 86,5) / 4 = 64,1$$

$$S3 = (66,2 + 39,0 + 58,2 + 62,2) / 4 = 56,4$$

$$S4 = (68,7 + 80,2 + 94,1 + 81,0 + 70,1 + 80,9) / 6 = 79,17$$

$$S5 = (57,2 + 84,6 + 60,0 + 72,0 + 20,0) / 5 = 58,76$$

$$S6 = (68,9 + 00,0 + 93,0 + 57,0 + 70,3) / 5 = 77,64$$

$$S7 = (64,0 + 59,6 + 64,9) / 3 = 62,83$$

$$I_{\text{Китай}} = (89,53 + 64,1 + 56,4 + 79,17 + 58,76 + 77,64 + 62,83) / 7 = 69,78$$

Аналогічні розрахунки проведено за країнами Туреччина, Україна, та отримано такі результати:

$$I_{\text{Туреччина}} = 63,95$$

$$I_{\text{Україна}} = 58,53$$

Таким чином, рейтинг країн для вибору країни контрагента виглядатиме наступним чином.

1 місце – Китай.

2 місце – Польща.

3 місце – Туреччина.

Для порівняння агрегований показник для України становить 58,53, що є найнижчим результатом серед обраних країн.

Отже, результати обчислень агрегованих показників для реальних та потенційних партнерів ТОВ «АУРІЛ» визначили, що найвигідніше бізнес-середовище належить Китаю (69,78), далі розташовується Польща (69,14), а найменший результат серед країн вибору контрагента продемонструвала Туреччина (63,95).

Вибір країни контрагента також залежить від аналізу інформації та статистичних даних щодо сучасних тенденцій зовнішньоторговельних відносин України з наведеними країнами та галузевих факторів в певних країнах. Звертає увагу той факт, що Китай займає лідерські позиції за розміром ринку (100 – максимальна оцінка) та досить високі оцінки по субіндексах макроекономічної стабільності (98,8), реєстрації підприємства (94,1), якості електропостачання (99,0), кількості інтернет-користувачів (93,0).

2.2. Вибір країни контрагента ТОВ "АУРІЛ" у контексті посилення конкурентних переваг підприємства

Визначення конкурентної позиції торговельного підприємства на ринку є пріоритетним завданням для формування його конкурентної політики. Особливо важливим оцінка конкурентоспроможності стає на етапі формування ринкового конкурентного середовища. Конкурентоспроможність підприємства визначає його компетенцію щодо інших організацій у використанні свого потенціалу чи окремих його складових: ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного), навичок і знань персоналу.

Аналіз конкурентної позиції було проведено з використанням наступних показників (табл. 2.2): якість продукції, широта асортименту, швидкість обслуговування, частота згадувань у засобах масової інформації, надійність партнерів. Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «АУРІЛ» на українському ринку доцільно звернути увагу й на рейтинг TRUBA.ua за сторінками компаній в каталозі "Холод і Кондиціонування" [34]. Зазначені показники було обрано через те, що вони усебічно характеризують позиції підприємств та не вимагають закритої комерційної компанії компаній.

Дослідження конкурентних позицій здійснюватимемо методом рангів. Метод рангів передбачає присвоєння рангів /оцінок (від 1 до 5, де 1 – мінімум, 5 максимум) кожному підприємству у розрізі показників, на основі яких здійснюється оцінка конкурентоспроможності та оцінку середнього рангу шляхом застосування середньоарифметичної.

Практичне застосування методу рангів для оцінки конкурентоспроможності підприємства має такі переваги: нескладність методики та відносна швидкість отримання результатів. Але поряд з цим є ряд недоліків, серед яких вагоме місце посідає неможливість врахування діапазону

коливань між значеннями показників за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Оцінювання конкурентних позицій ТОВ «АУРІЛ» та його основних конкурентів у 2021 р.

Показник	ТОВ «АУРІЛ»	ТОВ «Вінтер-Сервіс»	ТОВ «BRGroup»	ПП «Юніон Трейдінг»	ТОВ «Рефріко»
Якість продукції	4	4	5	3	5
Широта асортименту	3	4	4	2	3
Швидкість обслуговування	5	4	5	4	4
Частота згадувань у засобах масової інформації	3	4	4	2	3
Надійність партнерів	4	5	5	3	5
Рейтинг TRUBA.ua у каталозі "Холод і Кондиціонування" (позиція / оцінка)	83 / 3	35 / 4	33 / 5	96 / 2	131 / 1
Загальний ранг підприємства	3,7	4,2	4,7	2,7	3,5

Джерело: сформовано автором

Даний метод показує, що найвищу конкурентну позицію займає ТОВ «БАЛТІК РЕФРИДЖЕРЕЙТИНГ ГРУП» («BRGroup»). Лише за показниками «широта асортименту» та «частота згадувань у засобах масової інформації» дана компанія не є першою. ТОВ «BRGroup» займає найвищу серед аналізованих компаній 33 позицію у рейтингу TRUBA.ua за сторінками компаній в каталозі "Холод і Кондиціонування" [34].

Другим за конкурентною позицією на ринку є ТОВ «Вінтер-Сервіс». Ця компанія характеризується досить високим рівнем обслуговування споживачів та

високою позицією в рейтингу TRUBA.ua у каталозі "Холод і Кондиціонування" (35 позиція) [34].

ТОВ «АУРІЛ», згідно з результатами проведеного аналізу, знаходиться на третьому місці. Основною перевагою підприємства є, як зазначалося, висока швидкість обслуговування споживачів, якість продукції та досить надійні партнери. Важливим кроком для розвитку конкурентоспроможності ТОВ «АУРІЛ» є, на нашу думку, впровадження інформаційних технологій у систему продажу. Варто було б інвестувати кошти у систему для роботи зі споживачами та поширення асортименту продукції.

Зважаючи на високий рівень обслуговування, що пропонує ТОВ «АУРІЛ», у даної компанії на сьогодні є усі передумови мати лідируючі позиції на ринку. На нашу думку, доцільним у такій ситуації є проведення комплексу маркетингових досліджень з метою збору інформації про недоліки роботи організації та побажання клієнтів щодо зміни системи обслуговування споживачів. Варто було б провести опитування клієнтів та врахувати їх результати у практичній діяльності.

Наступним за ТОВ «АУРІЛ» із загальною оцінкою 3,5 є ТОВ «Рефріко» - молода, що динамічно розвивається, компанія, яка вийшла на ринок промислового та комерційного холоду України в 2013 році. Головним напрямком діяльності компанії є розвиток дистрибуції та популяризації провідних європейських та світових виробників, що спеціалізуються в холоді. Такий загальний ранг підприємства обумовлений низькою популярністю компанії у позицією рейтингу TRUBA.ua (131 позиція) [34].

Згідно з результатами здійсненого аналізу, ТОВ «АУРІЛ» функціонує на сьогодні у конкурентному середовищі та, на жаль, не є лідером на ринку. Необхідно, проте відзначити, що компанію не можна назвати і аутсайдером

ринку, оскільки її показники конкурентоспроможності є значно кращими за результати конкурентів.

Проведене дослідження свідчить про наявність у підприємства значних резервів для підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок збільшення частки ринку, продуктової диференціації та рівня задоволення потреб споживачів. ТОВ «АУРІЛ» нині знаходиться на стадії росту, з огляду на що потребує розробки та впровадження у практичній діяльності дієвої конкурентної стратегії, що враховувала б і специфіку діяльності підприємства, і наявні конкурентні переваги, і стадію життєвого циклу компанії.

Зобов'язання України щодо збереження озонового шару та запобігання зміні клімату стосуються поступового скорочення та подальшого припинення використання озоноруйнівних речовин. І хоча в Україні не виробляються озоноруйнівні речовини, вона проте активно імпортує їх із-за кордону. ТОВ «АУРІЛ» варто звернути увагу на імпорт вуглеводневих холодоагентів, які не містять хлору або фтору та допомагають зберегти озоновий шар та захистити довкілля. З підвищенням уваги до кліматичних питань поступово доведеться замінити холодильне обладнання, системи охолодження та кондиціонування на нові, що функціонують на екологічних холодоагентах. У 2019-20 рр. було відзначено підйом продажів техніки кондиціонування. Експерти кажуть, що продаж зріс на 12% порівняно з попередніми роками. На таке значне підвищення торгівлі вплинула аномальна зміна клімату. Враховуюче цей факт та важливість цінового та якісного співвідношення підприємству з метою підвищення свого конкурентного статусу рекомендується активізувати зовнішньоекономічні зв'язки з Китаєм.

Сьогодні 50-60% світового виробництва кондиціонерів зосереджено саме у Китаї, 10-15% – у Таїланді та Малайзії. Однак багато з цих заводів належать

провідним японським фірмам. Технологічно японські виробники, як і раніше, залишаються лідерами в цій галузі. В Україну практично не везуть кондиціонери із Японії. Звідти йдуть лише форвардні моделі, а також нові розробки, які коштують зовсім інші гроші. Такі моделі дороговартісні не через місце виробництва, а тому, що вони нові і їх не запустили в серійне виробництво. Останнім часом виробництво кондиціонерів у Японії впало з 10 до 3,5 млн. на рік, тоді як на весь світовий ринок припадає близько 70 млн. на рік. У США виробляються лише промислові та віконні кондиціонери. У Європі виробляють кондиціонери лише компанії Airwell, Daikin та Sanyo (кондиціонери з цього заводу не поставляються на український ринок) [23].

Лідером серед країн-виробників кліматичної техніки залишається Китай. Поєднання невисокої вартості, низького енергоспоживання та підтримки смарт-функцій заслужено привернув увагу споживачів. Понад 80% кондиціонерів виробляється саме в цій країні. Згідно з аналізом ринку найпопулярнішими залишаються спліт-системи близько 85% від усіх продажів. Сучасні китайські кондиціонери відрізняються низьким електроспоживанням, багато виробників пропонують інноваційні екологічні кондиціонери.

Висновки до розділу 2.

На міжнародному ринку існує ряд жорстких вимог, які пред'являються до конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. Підприємства, які виходять за межі національних кордонів, стикаються з серйозними викликами: культурні відмінності, складнощі податкової системи, різні курси валют, сертифікація та стандартизація продукції, складнощі у виборі правильної організаційної структури для міжнародного рівня, високі політичні ризики. Саме тому для

суб'єктів міжнародного бізнесу визначальною умовою про розробці формування ефективної конкурентної політики є діагностика конкурентного середовища, під яким в роботі розуміється сукупність соціально-економічних, організаційно-правових, інституційних, фінансово-економічних та інших умов і факторів, що визначають і впливають на розвиток відповідного ринку, стану підприємництва на ньому, рівень конкуренції за найбільш вигідні умови діяльності і отримання прибутку.

Аналіз середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АУРІЛ» проведено у розрізі країн потенційних партнерів - Польща, Туреччина, Китай. Підґрунтям для вибору країни контрагента є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах: індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI); індекс економічної свободи (IEF); індекс легкості ведення бізнесу (DB). Результати обчислень агрегованих показників для країн партнерів ТОВ «АУРІЛ» визначили, що найвигідніше бізнес середовище належить Китаю (69,78), далі розташовується Польща (69,14), а найменший результат серед країн вибору контрагента продемонструвала Туреччина (63,95).

Вибір країни контрагента також залежить від аналізу інформації та статистичних даних щодо сучасних тенденцій зовнішньоторговельних відносин України з наведеними країнами та галузевих факторів.

Визначення конкурентної позиції торговельного підприємства на ринку є пріоритетним завданням для формування його конкурентної політики. Аналіз конкурентної позиції було проведено з використанням наступних показників: якість продукції, широта асортименту, швидкість обслуговування, частота згадувань у засобах масової інформації, надійність партнерів. При цьому враховано й рейтинг TRUBA.ua за сторінками компаній в каталозі "Холод і Кондиціонування". Зазначені показники було обрано через те, що вони усебічно характеризують позиції підприємств та не вимагають закритої комерційної інформації компаній. За результатами аналізу найвищу конкурентну позицію

займає ТОВ «БАЛТІК РЕФРИДЖЕРЕЙТИНГ ГРУП», другим є ТОВ «Вінтер-Сервіс», ТОВ «АУРІЛ» знаходиться на третьому місці. Проведене дослідження свідчить про наявність у підприємства значних резервів для підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок збільшення частки ринку, продуктової диференціації та рівня задоволення потреб споживачів.

З підвищенням уваги до кліматичних питань поступово доведеться замінити холодильне обладнання, системи охолодження та кондиціонування на нові, що функціонують на екологічних холодоагентах. У 2019-20 рр. було відзначено підйом продажів техніки кондиціонування. Експерти кажуть, що продаж зріс на 12% порівняно з попередніми роками. На таке значне підвищення торгівлі вплинула аномальна зміна клімату. Враховуюче цей факт та важливість цінового та якісного співвідношення підприємству ТОВ «АУРІЛ» з метою підвищення свого конкурентного статусу рекомендується активізувати зовнішньоекономічні зв'язки з Китаєм, який є лідером серед країн-виробників кліматичної техніки завдяки поєднанню невисокої вартості, низького енергоспоживання, підтримки смарт-функцій, інноваційності та екологічності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АУРІЛ»

3.1. Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «АУРІЛ»

В сучасних умовах коли на ринку діє високий рівень конкуренції, підприємствам необхідно обирати відповідну конкурентну стратегію, яка б дала можливість захищати свій сегмент ринку від дій конкурентів, а також забезпечити високу конкурентоспроможність товару. Однією з найефективніших стратегій у ринковій боротьбі для підприємств і є стратегія диференціації.

Оснoву продуктової диференціації становить товарний асортимент підприємства, під яким розуміється група аналогічних або тісно пов'язаних між собою товарів [18, с. 21]. Вона являється однією з основних стратегій диференціації і здійснюється за допомогою таких чинників: додаткові можливості товару, ефективність його використання, комфортність, надійність, стиль і дизайн товару. Одним з наслідків диференціації продукту є розширення продуктової різноманітності, що призводить до детальнішого урахування запитів покупців.

Завданнями асортиментної політики ТОВ «АУРІЛ» можуть бути:

- задоволення запитів споживачів;
- оптимальне використання технологічних знань та досвіду підприємства;
- оптимізація фінансових результатів підприємства, коли формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності та обсязі прибутку;
- завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючої виробничої програми;

- дотримання принципу гнучкості за рахунок диверсифікації сфер діяльності підприємства та включення нетрадиційних для неї галузей у портфель стратегічних зон господарювання;
- дотримання принципу синергізму, що передбачає розширення областей діяльності підприємства, пов'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів та іншою логічною залежністю, що дає значну економію витрат.

Розширення асортименту для ТОВ «АУРІЛ» – це додаткові можливості для отримання прибутку, створення більш гармонійного та продуманого товарного ряду, залучення споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Розширення асортименту, передусім, пов'язано з планами компанії бути присутніми на ринку споріднених зростаючих категорій, розширенню сегментів аудиторії, щоб задовольняти крос-запити споживачів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цілі розширення асортименту ТОВ «АУРІЛ»

**Джерело: сформовано автором*

Зміни товарної номенклатури можуть відбуватися за рахунок зміни числа представлених асортиментних груп або змін в рамках окремої асортиментної групи. ТОВ «АУРІЛ» пропонується поява нового асортиментного ряду (наращування товарної номенклатури підприємства).

Нарощування відбувається за рахунок додавання до асортиментного ряду товарів з характеристиками, що виходять за межі того, що підприємство пропонувало раніше [15]. Нарощування може йти або вгору, або вниз, або в обох напрямках одночасно. Нарощування вгору означає, що підприємство прагне додати в асортиментний ряд товари, які мають більш високі характеристики, наприклад ціна та якість. Нарощування вниз передбачає, що підприємство прагне додати до асортиментного ряду товари, що мають знижені характеристики, наприклад, ціна та якість знижуються, а розміри товару зменшуються.

Продуктову диференціацію ТОВ «АУРІЛ» посилить сервісна, що сприятиме якісному післяпродажному обслуговуванню, а також обслуговуванню в момент купівлі споживачем продукту компанії. На якість сервісу також впливає рівень розвитку та обсягу супутніх послуг (доставка, встановлення, навчання споживача, супровід споживача під час користування продуктом) рівнем вище, ніж пропонують конкуренти.

З підвищенням уваги до кліматичних питань та необхідності заміни холодильного обладнання, систем охолодження та кондиціонування на нові, що функціонують на екологічних холодоагентах, підприємству ТОВ «АУРІЛ» з метою підвищення його конкурентоспроможності пропонується розширити асортиментний ряд за рахунок імпорту кондиціонерів з Китаю.

На сьогоднішній день найвищим попитом серед китайських кондиціонерів на закордонних ринках користуються марки Gree та Haier, їхня частка у загальному обсязі експорту становить понад 54%. У цьому Gree займає першу позицію з 47,5% часткою попиту проти іншими марками; Haier знаходиться на

другому місці, значно поступаючись Gree з часткою 10,3% [11]. Різниця в показниках між рештою марок несуттєва, а конкуренція дуже велика (рис. 3.2).

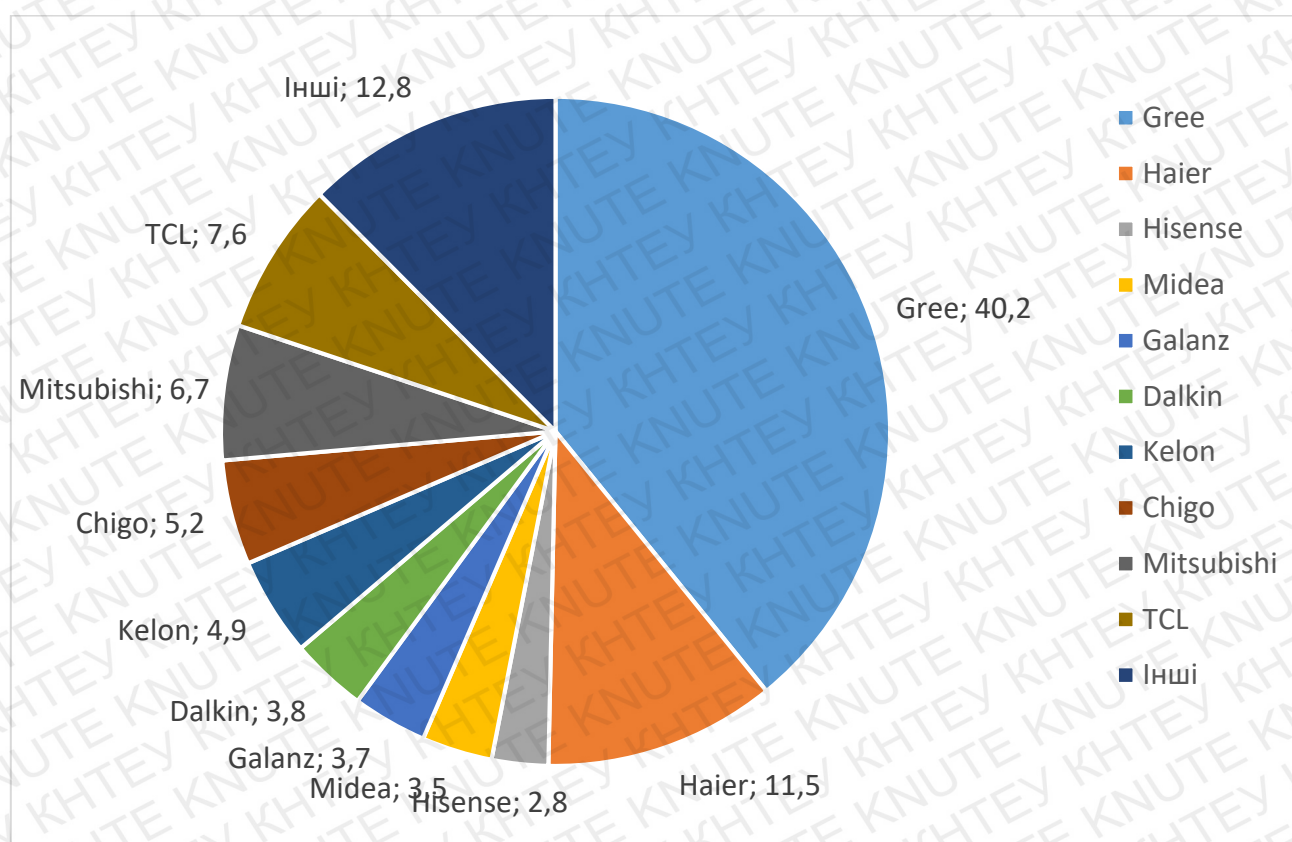


Рис. 3.2. Попит на марки китайських кондиціонерів на міжнародному ринку (%)
Джерело: складено за [6]

Gree - Найбільший виробник кліматичного обладнання у світі, компанія була заснована у 1989 році. За статистикою на 2019 рік загальна потужність усіх заводів бренду становить 55 млн. побутових і 5,5 млн. промислових кондиціонерів, штат налічує 80 тис. осіб. У 2009 році корпорація уклала стратегічне партнерство з іншим великим виробником кондиціонерів – Daikin. Дві компанії спільно закуповують сировину, розробляють нові технології та відкрили два заводи на території Китаю. На знаменитій виставці ISK-SODEX, що проходила у 2019 році, бренд був представлений одразу на трьох стендах. Символічно це показувало присутність бренду у всіх куточках світу: Азії, Європі, США та навіть Африки [11].

Haier - Компанія була заснована в 1984 році і сьогодні бренд Haier входить до найвпливовіших торгових марок світу. Компанії належить 29 заводів, що розташовані на території Китаю, США, Європі. Концерн постійно вдосконалює свою продукцію, завдяки чому у 2010 році він посів 27 місце у топ-50 провідних інноваційних компаній світу. У 2019 році американське консалтингове агентство Kantar спільно з компанією WPP випустили звіт про впливові китайські бренди. Компанія Haier увійшла до ТОП-5, посівши почесне четверте місце [6].

Cooper&Hunter - Компанія була заснована в США в 2003 році, головний офіс розташований Майамі, штат Флорида. Пізніше було куплено акції китайського підприємства Zhuhai Vibo, що дозволило бренду випускати спліт-системи та кондиціонери нового покоління. Сьогодні сумарна виробнича потужність компанії становить 27 млн. одиниць кліматичного обладнання на рік, яке реалізується в 30 країнах світу. Cooper&Hunter співпрацює з 300 дослідницькими лабораторіями, завдяки чому постійно покращує свою техніку.

Chigo - Компанія бере початок у 1994 році. Спочатку випускала виключно побутові кондиціонери, проте пізніше почала виробляти промислові кліматичні системи, здатні обслуговувати великі будівлі. Має власні дослідні лабораторії та центри, завдяки яким продукція постійно вдосконалюється. Щорічно компанія випускає 10 млн. кондиціонерів, які реалізуються в 180 країнах світу.

Neoclima - Підприємство засноване у 2007 році. Головний офіс розташований у Москві, а більшість фабрик — у Китаї. У 2013 році бренд став частиною британської Інвестиційної Групи Penpine LP, частину виробничих потужностей планується перенести на японське підприємство Hitachi. Лінійка продукції Neoclima включає побутові та промислові кондиціонери, вентиляційне обладнання, техніку для обігріву, осушувачі та зволожувачі повітря.

Mitsubishi - молода китайська компанія, що спеціалізується на випуску бюджетних моделей побутових кондиціонерів [11]. До особливостей продукції можна віднести невеликий показник відмов техніки (не більше 0,5%), якісне

збирання, широку лінійку обладнання та наявність японських компресорів. Бренд Mitsushito є одним із найпопулярніших в Україні завдяки невисокій вартості своєї техніки.

Ballu - Компанія була заснована в 1974 році і до кінця 90-х спеціалізувалася на випуску морозильних та холодильних установок. Зараз компанія випускає промислові та побутові кондиціонери. Концерн щорічно виготовляє 2 млн од. техніки, що постачається до 30 країн світу. Основні виробничі потужності знаходяться в Китаї, також є заводи в Кореї, Франції та Росії.

Xiaomi - Молоде китайське підприємство було засноване у 2010 році, основна спеціалізація – це IT-продукція, планшети та смартфони. У 2015 році концерн викупив компанію Midea, яка забезпечила їй досвід у незнайомій раніше сфері - виготовленні розумної побутової техніки і вже через рік на ринку з'явився перший кондиціонер під торговою маркою Xiaomi. Головна особливість продукції - це велика кількість функцій, керування з телефону, автоматизація та невисока вартість у порівнянні з аналогами з таким же функціоналом.

Electrolux - Концерн Electrolux отримав свою назву у 1919 році, але історія освіти цього бренду починається у 1910 році. Протягом століття концерн успішно розвивався та розширювався, дивуючи весь світ своїми розробками. Зараз багато торгових марок належать холдингу Electrolux. Цей гігант виробництва побутової та промислової техніки має успішні розробки у сфері опалення та кондиціонування. Компанія представляє цілу лінійку кліматичного обладнання торгової марки Electrolux. Брендіві кондиціонери виготовляються у Китаї на найбільшому заводі цієї країни: завод GREE. На даний момент продукція цієї марки є однією з найбільш затребуваних на території ЄС та України.

AUX - є однією з передових компаній Китаю [22]. Корпорація була створена у 1986 році. Зараз AUX Group – це унікальний холдинг, який працює у шести основних напрямках. Опалення та кондиціонування належать до однієї з основних галузей виробництва компанії. Концерн AUX входить до рейтингу 150

найбільших підприємств КНР. Велика фабрика з виробництва побутових та промислових кондиціонерів цього бренду знаходиться у місті Нінбо в Китаї. До цікавих розробок компанії відносяться мультизональні системи кондиціювання. Техніка AUX Group відрізняється високою якістю. Під час виробництва використовуються сучасні технології та інновації. Компанія має всі можливості для того, щоб увійти до десятки найбільших світових холдингів з виробництва кондиціонерів.

З 2020 року фахівці відзначають підвищення рівня продажу кондиціонерів порівняно з минулим періодом. Така тенденція пов'язана з кількома важливими факторами: необхідний апгрейд або заміна обладнання, яке було встановлене понад 10 років тому; кондиціонери минулого покоління не можуть надати функціоналу та якості роботи сучасних пристроїв; промислове кондиціювання та вентиляція також потребують оновлення, це в першу чергу пов'язано зі збільшенням обсягів на виробництвах; щорічно відзначається збільшення житлового сектора в цілому, а також багато людей розширюють метраж своїх квартир та будинків, що відповідно потребує встановлення більш потужних кондиціонерів [14].

Аналітики стверджують, що лідером продажу побутових та промислових кондиціонерів залишатиметься КНР. Примітно, що у Китаї виробляються як китайські бренди, так й багато західних компаній випускають свою кліматичну техніку у цій країні. Багато відомих світових виробників кліматичної техніки, побачивши, що кількість переходить у якість, охоче вкладають капітали і використовують для випуску кондиціонерів саме китайську промисловість. Це дозволяє їм, знизивши собівартість не втратити якості і зберегти позиції на ринку. Наразі практично всі відомі світові виробники кондиціонерів перенесли виробничу інфраструктуру до Китаю та розгорнули там повномасштабне виробництво кліматичної техніки. Кондиціонери, зібрані в Китаї, не поступаються за якістю та надійністю моделям, виробленим на фірмових заводах

усередині країн інвесторів, оскільки сучасне виробництво кліматичної техніки практично повністю автоматизоване, а контроль якості та інженерні роботи здійснюються фахівцями тих країн, звідки йдуть інвестиції [22].

3.2 Прогнозні показники діяльності ТОВ "АУРІЛ" за умови впровадження наданих пропозицій

Як вже зазначалося, ТОВ «АУРІЛ» - здійснює імпорт та оптову торгівлю холодагендагенами також й під власним брендом «FOR COOL». З урахуванням відомості цієї торгової марки певному колу споживачів та довіри до неї можна запропонувати підприємству звернути увагу на технологію OEM (Original equipment manufacturer - «оригінальний виробник устаткування»), яка передбачає замовлення на заводі устаткування під власною маркою [39]. Не всі відомі світові бренди мають власні виробничі майданчики. Apple, Canon, Fly відмовилися від будівництва своїх виробництв, а використовують чужі потужності, вважаючи це більш простою та рентабельною справою [11].

Зазвичай, технологію OEM використовують підприємства, що торгують дешевими кондиціонерами. OEM передбачає, що товари виробляються на ретельно обраному заводі, але тотального контролю представниками марки немає. Часто така торгова марка не має постійної виробничої локації і часто змінюються постачальники комплектуючих. У результаті справді вдається зробити продукт дешевшим. Але його комплектація мінімальна, а гарантійне обслуговування здійснює продавець, а не безпосередній виробник. Є китайські заводи, на яких будь-яка компанія може замовити будь-яку техніку, в тому числі і кондиціонери. При цьому тенденція у власників брендів така - продукція одного бренду замовляється на різних заводах, одна лінійка з одного заводу, друга серія

замовляється на іншому заводі. На прикладі Neoclima: серія Luna-завод Midea, серія Plazma-TCL, серія OZZY-завод GREE, серія Chamelion-Chigo. І наступного року ситуація може змінитися, і з'являться нові серії з інших заводів. На жаль, все це робиться з метою здешевлення виробництва, і якість продукції страждає. Мінімальна партія, яку можна замовити – контейнер (220 штук). Заводська вартість дешевого кондиціонера близько \$200, тобто підприємству достатньо мати \$44.000, щоб замовити собі партію кондиціонерів з будь-якою назвою [23].

Однак, слід враховувати тренди експорту китайської продукції та особливості її імпорту в Україну.

Протягом усієї осені 2020 р. на світовому ринку контейнерних перевезень зростала криза, що наприкінці року перетворилась у справжній колапс. Ціни на морський фрахт підвищилися в рази, та сухопутна логістика не витримувала навантаження. Фрахтовий індекс SCFI (Шанхайський індекс контейнерних перевезень) (дод. Е) у Європейському напрямку за останній рік виріс за TEU (еквівалент 20-футового контейнера) на 600%. Якщо протягом 2020 року ставки на перевезення 40-футового контейнера з Китаю в порт Одеса складали приблизно US \$ 2000, то в кінці року вони підскочили до US \$ 6000-8000, а станом на кінець травня 2021 досягли неприйнятної рівня – US \$ 10000-13000. Така ситуація призводить до зростання цін на всі товари, вироблені в Китаї. Наприклад, доставка одного побутового кондиціонера в Україну зараз коштує на US \$ 30-40 дорожче, ніж у 2020, а великої побутової техніки – дорожче на US \$ 100-150 [13].

На початку 2021 р. ситуація з ростом витрат на виробництво почала змінюватися настільки стрімко, що заводи були змушені кілька разів змінювати ціни українським імпортерам. Іноді доходило до того, що ціни примусово збільшували навіть на вже розміщені та передплачені замовлення «заднім числом». Деякі дистриб'ютори взагалі опинилися в скрутному становищі, коли

завод взяв передплату, але не виробив товар до зазначеного терміну та не попередив про це, не бажаючи зазнавати збитків через подорожчання сировини. Гроші повернули, але дистриб'юторам похапцем довелося шукати нового постачальника й розміщувати у нього замовлення вже зовсім за іншими цінами, щоб не загубити сезон. Станом на травень 2021 р. приблизна картина, яка описує зростання витрат на виробництво кондиціонерів у Китаї в порівнянні з січнем минулого року, представлена в дод. Ж. За останні 17 місяців собівартість виробництва зросла на 22,5% [13].

Зрозуміло що, ситуація на світовому ринку з ростом цін на сировину та морські перевезення рано чи пізно стабілізується, ціни дещо знизяться й баланс відновиться.

Щодо особливостей імпорту цікавим є досвід Індії. Так, Уряд Індії заборонив імпорт сплітових систем кондиціонування та автономних блоків, зокрема віконних кондиціонерів, з метою стимулювання місцевого виробництва [48]. Незважаючи на те, що імпорт кондиціонерів в країну складає близько 30%, заборона навряд чи торкнеться великих закордонних гравців. У компаній Daikin, LG, Johnson Controls, Hitachi, Samung, Carrier, Midea, Panasonic та інших вже є заводи в Індії, які конкурують з основними індійськими виробниками, такими як Blue Star та Voltas.

В Україні товари з холодоагентом згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1329 «Про затвердження переліку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2021 рік» підлягають ліцензуванню. Згідно цієї постанови холодоагенти R410a і R32 та все кліматичне обладнання, що містить дані холодоагенти (як-от холодильники, кондиціонери та інше обладнання), відносяться до переліку товарів, імпорт та експорт яких підлягає ліцензуванню з 1 січня 2021 року [3]. Отже розмитнити кондиціонери без Ліцензії, виданої Мінекономіки й узгодженої з Мінприроди, просто неможливо.

Варто звернути увагу, що один і той самий товар може як мати, так і не мати у своєму складі фторовані парникові гази – тож кожному виробнику необхідно переглянути формулу газу у постанові, визначити чи є той газ у складі продукції та чи потрібним є отримання ліцензії.

Видача ліцензії здійснюється за умови подання до Мінекономіки або уповноважених структурних підрозділів обласних та Київської міської державних адміністрацій оригіналу документа, що підтверджує сплату державного збору за видачу ліцензії в розмірі, установленому Кабінетом Міністрів України. Адміністративний збір за видачу ліцензії складає: у режимі неавтоматичного ліцензування - 780 гривень; у режимі автоматичного ліцензування - 220 гривень[32]. Уповноважені структурні підрозділи обласних та Київської міської державних адміністрацій видають ліцензію на імпорт товарів суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, які зареєстровані у відповідних регіонах та облікова вартість товарів за договорами (контрактами) яких не перевищує 300 тис. доларів США, крім товарів, на імпорт яких встановлено кількісні обмеження (квоти) [32].

В межах стратегії по дотриманню Монреальського протоколу, в найближчі рік-два Україна імплементує систему імпортних квот для фторованих парникових газів й обладнання, що їх містить. Необхідність купівлі квот призведе до чергового подорожчання техніки, але це, як зазначають експерти, буде не в цьому році.

Ввізне мито являє собою податок на переміщення товарів через митний кордон України. На установки для кондиціонування повітря (код товару : 8415 90 00 00) ввізне мито складає: повна ставка – 1 %, пільгова ставка - 0 % [16].

Розрахуємо прогнозний фінансовий результат ТОВ «АУРІЛ» за умов впровадження наданих пропозицій (табл. 3.1).

За рахунок розширення асортиментного ряду шляхом імпорту кондиціонерів з Китаю прогнозується стабільне зростання чистого доходу від реалізації у 2022-24 рр. на 18%, 25% та 31% відповідно.

Таблиця 3.1

**Прогноз фінансового результату від операційної діяльності ТОВ
«АУРІЛ» на 2021-2024 рр.**

Показник	Роки						
	2021*	2022		2023		2024	
	Фактично за 9 міс+прогно з, тис.грн.	тис.грн.	Т приросту до 2021, %	тис.грн.	Т приросту до 2022, %	тис.грн.	Т приросту до 2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції	25815,43	30462,21	18	38077,76	25	49881,86	31
Інші операційні доходи	452,985	534,52		668,15		875,28	
Інші доходи	0,23	0,27		0,34		0,44	
Разом доходи	26268,65	30997,00		38746,25		50757,59	
Собівартість реалізованої продукції	23537,19	27656,2		34431,97		44847,64	
Інші операційні витрати	1709,43	2000,03		2480,04		3224,05	
Разом витрати	25246,6225	29656,23		36912,01		48071,69	
Фінансовий результат до оподаткування:	1022,02	1340,77		1834,24		2685,89	
Податок на прибуток	183,96	241,34		330,16		483,46	
Чистий фінансовий результат	838,06	1099,43	31	1504,08	37	2202,43	46

Джерело: розраховано автором

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АУРІЛ» за рахунок реалізації імпортованих з Китаю кондиціонерів забезпечить підприємству зростання прибутку у 2022-24 рр. на 31%, 37% та 46 % відповідно.

Реалізація кондиціонерів забезпечить ТОВ «АУРІЛ» дотримання принципу синергізму, що передбачає розширення областей діяльності підприємства, пов'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів та іншою логічною залежністю, що дає значну економію витрат.

Висновки до розділу 3.

Підприємству ТОВ «АУРІЛ» для посилення конкурентних переваг пропонується розширити продуктову різноманітність, що забезпечить детальніше урахування запитів покупців. Зазначено, що розширення асортименту для ТОВ «АУРІЛ» – це додаткові можливості для отримання прибутку, створення більш гармонійного та продуманого товарного ряду, залучення споживачів, оптимального використання технологічних знань та досвіду підприємства та підвищення конкурентоспроможності. Розширення асортименту, передусім, пов'язано з планами компанії бути присутніми на ринку споріднених зростаючих категорій, розширенню сегментів аудиторії, щоб задовольняти крос-запити споживачів.

З підвищенням уваги до кліматичних питань та необхідності заміни холодильного обладнання, систем охолодження та кондиціонування на нові, що функціонують на екологічних холодоагентах, підприємству ТОВ «АУРІЛ» з метою підвищення його конкурентоспроможності пропонується розширити асортиментний ряд за рахунок імпорту кондиціонерів з Китаю.

На сьогоднішній день найвищим попитом серед китайських кондиціонерів на закордонних ринках користуються марки Gree та Haier, їхня частка у загальному обсязі експорту становить понад 54%. У розділі охарактеризовано попит на марки китайських кондиціонерів на міжнародном ринку.

Зазначено, що у Китаї виробляються як китайські бренди, так й багато західних компаній випускають свою кліматичну техніку у цій країні. Це дозволяє їм, знизивши собівартість не втратити якості і зберегти позиції на ринку. З урахуванням того, що ТОВ «АУРІЛ» здійснює імпорту та оптову торгівлю холодагендами також й під власним брендом «FOR COOL», відомості цієї торгової марки певному колу споживачів та довіри до неї можна запропонувати підприємству звернути увагу на технологію OEM (Original equipment manufacturer - «оригінальний виробник устаткування»), яка передбачає замовлення на заводі устаткування під власною маркою.

При цьому слід враховувати тренди експорту китайської продукції, а саме: збільшення вартості контейнерних перевезень на світовому ринку, рост витрат на сировину та виробництво.

До особливостей імпорту в Україну варто віднести, що холодоагенти R410a і R32 та все кліматичне обладнання, що містить дані холодоагенти (як-от холодильники, кондиціонери та інше обладнання), відносяться до переліку товарів, імпорту та експорт яких підлягає ліцензуванню з 1 січня 2021 року. Отже розмитнити кондиціонери без Ліцензії, виданої Мінекономіки й узгодженої з Мінприроди, просто неможливо. В межах стратегії по дотриманню Монреальського протоколу, в найближчі рік-два Україна імплементує систему імпортих квот для фторованих парникових газів й обладнання, що їх містить, що призведе до чергового подорожчання техніки.

За рахунок розширення асортиментного ряду шляхом імпорту кондиціонерів з Китаю прогнозується стабільне зростання чистого доходу від реалізації у 2022-24 рр. на 18%, 25% та 31% відповідно, що забезпечить підприємству зростання прибутку у прогнозованому періоді на 31%, 37% та 46 %. Реалізація кондиціонерів забезпечить дотримання принципу синергізму, що передбачає розширення областей діяльності підприємства, пов'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів та іншою логічною залежністю, що дає значну економію витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За умов негативних наслідків пандемії, розгортання кризових процесів та економічної рецесії у сучасному економічному просторі посилюється значущість забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Удосконалення методів та засобів ведення конкурентної боротьби спонукає суб'єктів господарювання до пошуку якісно нових, стратегічних підходів до управління підприємством, використання інструментів забезпечення ефективної та успішної діяльності. Одним з таких інструментів є обґрунтована конкурентна політика підприємства, визначення змісту якої представлено у розділі. В роботі представлено модель взаємозв'язку характеристик конкурентного стану підприємства з урахуванням прямого і зворотного впливів. Визначено принципи конкурентних переваг на міжнародному рівні; досліджено позитивні та негативні прояви маркетингових конкурентних стратегій за М. Портером.

Базою дослідження стало ТОВ «АУРІЛ» - імпортер холодоагентів, компресорних масел та витратних матеріалів для монтажу кондиціонерів та холодильних систем по всій території України. З 2015 року ТОВ «АУРІЛ» є дилером холодоагенту торгових марок «DuPont» (Нідерланди) та «FORANE» (Іспанія), а також олій торгових марок «TOTAL» (Франція), FUCHS (Німеччина), Suniso (Бельгія), «Coolmax» (Нідерланди), «MOGUL» (Чехія). У розділі досліджено фінансово-господарську діяльність ТОВ «АУРІЛ». Метою ТОВ «АУРІЛ» є розвиток дистрибуції та популяризації провідних європейських та світових виробників, що спеціалізуються в холоді, забезпечення максимально повного асортименту всієї лінійки продуктів для холодильного обладнання, запасних частин, комплектуючих та інструменту для сервісного обслуговування та ремонту холодильної техніки, систем вентиляції та кондиціонування. Зазначено, що специфіка продукції обумовлює необхідність дотримання підприємством міжнародних вимог та Закону України «Про регулювання

господарської діяльності з озоноруйнівними речовинами та фторованими парниковими газами».

Аналіз середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АУРІЛ» проведено у розрізі країн потенційних партнерів - Польща, Туреччина, Китай. Підґрунтям для вибору країни контрагента є результати аналізу її позицій у поширених рейтингових системах: індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI); індекс економічної свободи (IEF); індекс легкості ведення бізнесу (DB). Результати обчислень агрегованих показників для країн партнерів ТОВ «АУРІЛ» визначили, що найвигідніше бізнес середовище належить Китаю (69,78), далі розташовується Польща (69,14), а найменший результат серед країн вибору контрагента продемонструвала Туреччина (63,95). Вибір країни контрагента також залежить від аналізу інформації та статистичних даних щодо сучасних тенденцій зовнішньоторговельних відносин України з наведеними країнами та галузевих факторів.

Визначення конкурентної позиції торговельного підприємства на ринку є пріоритетним завданням для формування його конкурентної політики. Аналіз конкурентної позиції було проведено з використанням наступних показників: якість продукції, широта асортименту, швидкість обслуговування, частота згадувань у засобах масової інформації, надійність партнерів. При цьому враховано й рейтинг TRUBA.ua за сторінками компаній в каталозі "Холод і Кондиціонування". За результатами аналізу найвищу конкурентну позицію займає ТОВ «БАЛТІК РЕФРИДЖЕРЕЙТИНГ ГРУП», другим є ТОВ «Вінтер-Сервіс», ТОВ «АУРІЛ» знаходиться на третьому місці. Проведене дослідження свідчить про наявність у підприємства значних резервів для підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок збільшення частки ринку, продуктової диференціації та рівня задоволення потреб споживачів.

З підвищенням уваги до кліматичних питань поступово доведеться замінити холодильне обладнання, системи охолодження та кондиціонування на

нові, що функціонують на екологічних холодоагентах. У 2019-20 рр. було відзначено підйом продажів техніки кондиціонування. Враховуюче цей факт та важливість цінового та якісного співвідношення підприємству ТОВ «АУРІЛ» з метою підвищення свого конкурентного статусу рекомендується активізувати зовнішньоекономічні зв'язки з Китаєм, який є лідером серед країн-виробників кліматичної техніки завдяки поєднанню невисокої вартості, низького енергоспоживання, підтримки смарт-функцій, інноваційності та екологічності.

Підприємству ТОВ «АУРІЛ» для посилення конкурентних переваг пропонується розширити продуктову різноманітність, що забезпечить детальніше урахування запитів покупців. Зазначено, що розширення асортименту для ТОВ «АУРІЛ» – це додаткові можливості для отримання прибутку, створення більш гармонійного та продуманого товарного ряду, залучення споживачів, оптимального використання технологічних знань та досвіду підприємства та підвищення конкурентоспроможності. Розширення асортименту, передусім, пов'язано з планами компанії бути присутніми на ринку споріднених зростаючих категорій, розширенню сегментів аудиторії, щоб задовольняти крос-запити споживачів.

З підвищенням уваги до кліматичних питань та необхідності заміни холодильного обладнання, систем охолодження та кондиціонування на нові, що функціонують на екологічних холодоагентах, підприємству ТОВ «АУРІЛ» з метою підвищення його конкурентоспроможності пропонується розширити асортиментний ряд за рахунок імпорту кондиціонерів з Китаю.

На сьогоднішній день найвищим попитом серед китайських кондиціонерів на закордонних ринках користуються марки Gree та Haier, їхня частка у загальному обсязі експорту становить понад 54%. У розділі охарактеризовано попит на марки китайських кондиціонерів на міжнародном ринку.

Зазначено, що у Китаї виробляються як китайські бренди, так й багато західних компаній випускають свою кліматичну техніку у цій країні. Це дозволяє

їм, знизивши собівартість не втратити якості і зберегти позиції на ринку. З урахуванням того, що ТОВ «АУРІЛ» здійснює імпорту та оптову торгівлю холодагендами також й під власним брендом «FOR COOL», відомості цієї торгової марки певному колу споживачів та довіри до неї можна запропонувати підприємству звернути увагу на технологію OEM (Original equipment manufacturer - «оригінальний виробник устаткування»), яка передбачає замовлення на заводі устаткування під власною маркою.

При цьому слід враховувати тренди експорту китайської продукції, а саме: збільшення вартості контейнерних перевезень на світовому ринку, рост витрат на сировину та виробництво.

До особливостей імпорту в Україну варто віднести, що холодоагенти R410a і R32 та все кліматичне обладнання, що містить дані холодоагенти (як-от холодильники, кондиціонери та інше обладнання), відносяться до переліку товарів, імпорту та експорт яких підлягає ліцензуванню з 1 січня 2021 року. Отже розмитнити кондиціонери без Ліцензії, виданої Мінекономіки й узгодженої з Мінприроди, просто неможливо. В межах стратегії по дотриманню Монреальського протоколу, в найближчі рік-два Україна імплементує систему імпорتنних квот для фторованих парникових газів й обладнання, що їх містить, що призведе до чергового подорожчання техніки.

За рахунок розширення асортиментного ряду шляхом імпорту кондиціонерів з Китаю прогнозується стабільне зростання чистого доходу від реалізації у 2022-24 рр. на 18%, 25% та 31% відповідно, що забезпечить підприємству зростання прибутку у прогнозованому періоді на 31%, 37% та 46 %. Реалізація кондиціонерів забезпечить дотримання принципу синергізму, що передбачає розширення областей діяльності підприємства, пов'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів та іншою логічною залежністю, що дає значну економію витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про регулювання господарської діяльності з озоноруйнівними речовинами та фторованими парниковими газами» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 21, ст.145)
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-20#Text>
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64)
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1329 «Про затвердження переліку товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2021 рік»
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1329-2020-%D0%BF#Text>
4. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації Наказ Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 року N 49/121 <https://ips.ligazakon.net/document/REG5312?an=5>
5. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. – Режим доступу: <https://bakertilly.ua/news/id48375>
6. Optim Consult - оптимальные решения для работы с Китаем. – Режим доступу: <http://www.optim-consult.com/china/kondicionery-iz-kitaya>
7. Аранчій В. І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. / Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава : ПДАА. – 2012. – Т. 3, № 2 – С. 3–7.
8. Багорка М. О. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. / М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні

- економічні відносини та світове господарство». – 2021. – Вип. 36, ч. 1. – С. 32-37. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4904>
9. Бардаш М. С. , Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення // Ефективна економіка № 11, 2016 – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
- 10.Бондар-Підгурська О.В., та ін. Особливості стратегічного управління підприємством, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність / О.В. Бондар-Підгурська, І.О. Марцинюк // Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» 26-27 квітня 2012 року. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – С. 319-321
- 11.Виробники кондиціонерів із власними заводами 2019. – Режим доступу: <https://techhome.kiev.ua/articles/manufacturers-of-air-conditioners-with-plants/>
- 12.Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Економіка та держава, 2020. – № 3. – С. 66–70.
- 13.Горський Ю. Що з цінами на кондиціонери? – Режим доступу: <https://aw-therm.com.ua/zrostannya-cin-na-kondicioneri-chomu/>
- 14.Граждіан Ю. Екологічна революція в ритейлі: Україна «за» або «проти»? / 24.07.2019 – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/aisberg-ecology/>
- 15.Гуріна Н., Бестюк А. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту // *Економіка та суспільство*, – 2021. – вип. 31 (Вересень). – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/675>

- 16.Довідка за товаром УКТЗЕД – Режим доступу:
<https://qdpro.com.ua/goodinfo/8415900000>
- 17.Довідник для підприємців «5 сил Портера». – Режим доступу:
<https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera>
- 18.Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – 190 с.
- 19.Калюжна Н. Г., Лежєпєкова В. Г. Рейтингові системи оцінювання бізнес-середовища приймаючої країни // Бізнес Інформ, 2020. – №5. – С. 70–78.
- 20.Кашуба Я. М. Реалізація конкурентної політики підприємства з урахуванням впливу інституційних механізмів та процесів самоорганізації / Я. М. Кашуба // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 475 с.
- 21.Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник – Харків: ХНАДУ, 2009. – 160 с.
- 22.Китайські кондиціонери – виробники. – Режим доступу: <https://climateservice.com.ua/kitayskiy-konditsioner-za-i-protiv/>
- 23.Кондиционеры. Не бойтесь китайской сборки.. – Режим доступу:
<https://www.tehnos.com.ua/n14/kondicionery-ne-boytes-kitayskoj-sborki>
- 24.Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. – Режим доступу: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/2020.pdf>
- 25.Летуча О.В., Литвиненко Я. Я. Перспективи застосування діджитал-інструментарію при розробці стратегій конкурентної боротьби українських підприємств у глобальному бізнесі. 2021. – Режим доступу:

http://manhole.nmetau.edu.ua/file/zbirnik__materialiv__konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf#page=154

26. Матвеев, В. В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / В. В. Матвеев // Інтелект XXI. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – № 2. – С. 55-62.
27. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види // БІЗНЕСІНФОРМ. - № 11. - 2016. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-379_385.pdf
28. Мікроекономічний аналіз : навч. посіб. / Л. А. Азьмук, О. М. Щербатюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 262 с.
29. Офіційний сайт ТОВ «АУРІЛ». – Режим доступу: <https://auril.com.ua/about-us.html>
30. Перерва П. Г. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності / П. Г. Перерва, С. Нагі, Т. О. Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.
31. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання / А. С. Полянська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 657. – С. 293-298.
32. Портал електронних сервісів мінекономіки Видача ліцензії на імпортованих товарів. – Режим доступу: <https://my.gov.ua/info/service/online-19/2816/details>

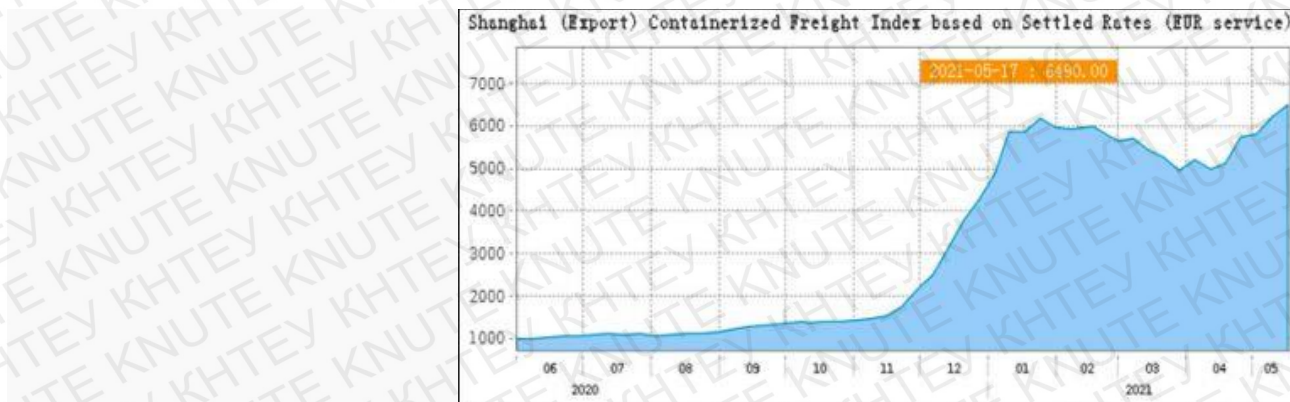
- 33.Проскурович О.В., Рудь В.Ю. Стратегічний елемент асортиментної політики підприємства // Стратегії, моделі та технології управління економічними системами : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції SMTESM-2020 (8-9 жовтня 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2020. – 411 с. С. 286-291. – Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/507067/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_2020_12_28.pdf#page=286
- 34.Рейтинг TRUBA.ua. – Режим доступу: <https://www.truba.ua/catalog-cond/l-ua>
- 35.Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування // Східна Європа: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. - Випуск 2 (07. -) 2017. – Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/7_2017/7_2017.pdf#page=156
- 36.Що таке оригінальний виробник обладнання (oem)? – Режим доступу: <https://uk.theastrologypage.com/original-equipment-manufacturer>
- 37.Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
- 38.Ardley, B., & Naikar, S. (2021). Competitive Strategy as Practice: Obtaining Differential Advantage in the SME. *Open Journal of Business and Management*, 9, 196-212. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91011>
- 39.CHEN, Yuwen; KARAMEMIS, Gulver; ZHANG, Jiayuan. A Win–Win strategy analysis for an original equipment manufacturer and a contract manufacturer in a competitive market. *European Journal of Operational Research*, 2021, 293.1: 177-189.
- 40.Doing Business URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/ /pdf>

- 41.DUBERG, Johan Vogt, et al. Prerequisite factors for original equipment manufacturer remanufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 2020, 270: 122309.
- 42.Global Competitiveness Index 2019 Rankings. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- 43.Index of Economic Freedom 2021 [Electronic Resource]. – Access mode: <https://www.heritage.org/index/book/chapter-3>
- 44.Index of Economic Freedom 2021 URL: <https://www.heritage.org/index/country/china>
- 45.Index of Economic Freedom 2021 URL: <https://www.heritage.org/index/country/poland>
- 46.Index of Economic Freedom 2021 URL: <https://www.heritage.org/index/country/turkey>
- 47.Index of Economic Freedom 2021 URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
48. India bans split air conditioner imports 17.10.2020
<https://www.coolingpost.com/world-news/india-bans-split-air-conditioner-imports/>

ДОДАТКИ

Додаток Е

Фрахтовий індекс SCFI з червня 2020 р. по травень 2021 р.



Додаток Ж

Зміна собівартості виробництва кондиціонерів у травні 2021 року у порівнянні з січнем 2020 роком

Компонент або матеріал	Частка в вартості	2020 Січень	2021 травень	% зміни	Вплив на ціну готової продукції
Компресор	23%	-	-	9,0%	2,1%
Мідь US\$/t	17%	6160	10000	62,3%	10,6%
Сталь US\$/t	7%	490	920	87,8%	6,1%
Алюміній US\$/t	4%	1770	2400	35,6%	1,4%
Пластик (HIPS) RMB/t	5%	8650	12500	44,5%	2,2%
Електр. компоненти	10%	-	-	-	-
Інше	34%	-	-	-	-
Всього по матеріалам	100%	-	-	-	22,5%

Анотація

Палажевич В.С. «Конкурентна політика підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу» (на матеріалах ТОВ «АУРІЛ», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню конкурентної політики підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу. У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретичних засад формування конкурентної політики підприємства, а також аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АУРІЛ».

Оцінювання сприятливості середовища міжнародного бізнесу в другому розділі стало підґрунтям для вибору країни контрагента в контексті посилення конкурентних переваг підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо посилення конкурентних переваг ТОВ «АУРІЛ» та представлено прогнозну оцінку запропонованих заходів.

Ключові слова: конкурентна політика, конкурентні переваги, підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу.

SUMMARY

Palazhevich V.S. "Competitive policy of the enterprise - a subject of international business" (on the materials of AURIL LLC, Kyiv).

Final qualification work for a master's degree in specialty "International Economic Relations", specialization "International Business" Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualifying work is devoted to the study of the competitive policy of the enterprise - the subject of international business. In the first section of the work the research of theoretical bases of formation of competitive policy of the enterprise, and also the analysis of financial and economic activity of LLC AURIL is carried out.

Assessing the favorable environment of international business in the second section was the basis for choosing a counterparty country in the context of strengthening the competitive advantages of the enterprise.

The third section substantiates the measures to strengthen the competitive advantages of LLC "AURIL" and presents a forecast assessment of the proposed measures.

Key words: enterprise-subject of international business