

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 339.137.2:658.012.2

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

К.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Лариса ДІБРОВА

(підпис)

(ПІБ)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

К.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

Людмила ЧОРНЕНЬКА

(підпис)

(ПІБ)

Виконав

Дмитро КОЗІЙ

(підпис)

(ПІБ студента)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІП)

«13» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Козію Дмитру Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «13» грудня 2024 р. №2234 “С”

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.05

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань міжнародної конкурентоспроможності, фінансові звіти підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства
2. Сучасний стан системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
3. Напрями підвищення ефективності стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю

перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Людмила ЧОРНЕНЬКА
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Дмитро КОЗІЙ
(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується досить високим рівнем глобалізації, посиленням конкуренції й динамічними змінами у зовнішньому середовищі. У таких умовах головним завданням для підприємств стає формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю. Така стратегія дозволяє не лише забезпечити присутність на закордонних ринках, але й гарантувати інноваційний розвиток, стабільне зростання а також довгострокове утримання конкурентних переваг.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- узагальнити сутність стратегічного управління та його роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
 - визначити конкурентоспроможність підприємства та його специфіка на міжнародному ринку;
 - запропонувати методичні підходи визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
 - провести організаційно-економічну характеристика підприємства
 - оцінити міжнародну діяльність та її систему управління;
 - визначити аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
 - оцінити конкурентні позицій підприємства на міжнародному ринку;
 - розробити програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- сформувати та обґрунтувати стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, аналізу ключових показників, абстрагування та узагальнення, історичний, статистичний аналіз, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз та SPACE-аналіз.

Наукова новизна. Отримали подальший розвиток шляхи розробки стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, SWOT АНАЛІЗ, SPACE АНАЛІЗ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність стратегічного управління та його роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Конкурентоспроможність підприємства та його специфіка на міжнародному ринку	18
1.3. Методика визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	34
2.3. Оцінка міжнародної діяльності та її системи управління	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	46
3.1. Оцінка конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку	46
3.2. Розроблення програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	54
3.3. Формування та обґрунтування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується досить високим рівнем глобалізації, посиленням конкуренції й динамічними змінами у зовнішньому середовищі. У таких умовах головним завданням для підприємств стає формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю. Така стратегія дозволяє не лише забезпечити присутність на закордонних ринках, але й гарантувати інноваційний розвиток, стабільне зростання а також довгострокове утримання конкурентних переваг.

Важливість цієї проблематики зумовлена ще й тим, що саме конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства у глобальній економічній системі, впливає на його фінансові результати й репутацію та здатність до розширення ринкових позицій. Саме тому правління міжнародною конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу, що містить аналіз зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін підприємства, обґрунтування стратегічних цілей а також вибір оптимальних інструментів їх досягнення.

Отже, розробка та реалізація ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю є однією з ключових передумов довготривалого успіху підприємства в умовах ринкового середовища.

Питанням щодо стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених та дослідників: Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С., Андросова Т. В., Чернишова Л. О., Борисюк І. О., Єрьоменко А. В., Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онушко О. М., Громова О. В., Потоцька Ю. Є., Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Манаєнко І. М., Дзеніс В. О., Дзеніс О. О., Дикань В., Фролова Н., Дикань О. В., Білецька Д. О., Грязнов Д. О., Діденко Є. О., Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О., Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Драган О. І., Слєць О. П., Жихарева В. В. та інші.

Проте в зазначених працях, на наш погляд недостатньо розкрита проблема управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану, тому дослідження цього питання є досить актуальним.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних та методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення мети в кваліфікаційній магістерській роботі були визначені наступні завдання:

- узагальнити сутність стратегічного управління та його роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- визначити конкурентоспроможність підприємства та його специфіка на міжнародному ринку;
- запропонувати методичні підходи визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристика підприємства
- оцінити міжнародну діяльність та її систему управління;
- визначити аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- оцінити конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку;
- розробити програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- сформулювати та обґрунтувати стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. В магістерській кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: метод аналізу ключових показників ефективності за допомогою якого можна оцінити, наскільки успішно

підприємство досягає своїх довгострокових цілей; SWOT-аналіз – дозволяє виявити фактори, що впливають на ефективність управління стратегічним розвитком підприємства; SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) для визначення відповідної бізнес-стратегії; метод порівняльного аналізу – передбачає порівняння ефективності підприємства з іншими підприємствами-конкурентами; фінансовий аналіз – для оцінки загального стану підприємства з розрахунком його фінансових показників, що дозволяє виявити проблеми та сильних сторін стратегії розвитку організації.

Інформаційна база дослідження: законодавчі акти державних органів влади України, аналітичні та статистичні дані і матеріали Державної служби статистики України, підручники та посібники, монографії, статті в періодичних виданнях з питань міжнародної конкурентоспроможності, фінансові звіти підприємства, інтернет джерела та власні спостереження автора.

Наукова новизна – дістали подальшого розвитку шляхи розробки стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості». (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна магістерська робота є результатом самостійного дослідження. Результати та висновки, викладені в кваліфікаційній магістерській роботі, отримані автором особисто.

Обсяг і структура кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 70 найменувань. Робота містить 21 таблицю, 15 рисунків. Основний зміст роботи викладений на 75 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління та його роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Більшість вчених під стратегічним управлінням розуміють порівняно новий інструмент чи процес при досягненні визначених цілей й результатів підприємства. Потреба в його застосуванні спричинена переходом саме від планової економіки до ринкової та зростанням конкуренції на ринку. Крім того, нестабільність зовнішнього середовища, що потребує посилення реагування й відповідної адаптації саме для існування й функціонування організації на ринку. Також стратегічне управління має на меті створити належні умови для своєчасного реагування й спрогнозувати можливі ризикові обставини, що дозволить більш впевнено проводити діяльність на ринку та досягати встановлені цілі та завдання [53, с. 97].

Стратегічне управління з позиції філософії бізнесу передбачає, що всі компоненти функціонування бізнесу повинні бути підпорядковані саме стратегічним цілям. Також стратегічне управління передбачає й використання стратегії саме як основного інструменту щодо забезпечення розвитку організації [54, с. 204].

Стратегічне управління підприємством передбачає підвищення ефективності саме фінансово-господарських показників на довгострокову перспективу. Щоб отримати позитивні результати слід обрати ефективні підходи щодо стратегічного управління й забезпечити управлінський процес у прийнятті ефективних управлінських рішень [457, с. 223]. Наступним етапом буде аналіз та систематизація визначення дефініції «Стратегічне управління» на основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Тлумачення	Ключові слова
Жихарева В. В. [22]	Стратегічне управління є реалізацією концепції, яка поєднує системний, ситуаційний, цільовий та інтегральний підходи щодо діяльності організації та дає змогу визначити цілі розвитку, порівнювати їх з наявним ресурсом підприємства формуючи та впроваджуючи систему стратегій	Реалізація концепції
Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. [21]	Стратегічне управління є динамічним процесом аналізу, формування та вибору стратегій, планування, забезпечення й реалізації визначених планів підприємства	Динамічний процес
Ганштель В. В. [5]	Стратегічне управління є діяльність, що пов'язана саме з визначенням цілей й задач щодо організації й забезпечення взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, що відповідає саме її внутрішнім можливостям а також дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог	Діяльність
Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. [34]	Стратегічне управління є безперервним процесом розвитку підприємства, розробка цілей, визначення стратегії, розробка стратегічного плану для оцінки діяльності, реалізація й корекція стратегій	Безперервний процес
Портер М. [51]	Стратегічне управління виступає стилем управління й методами комунікації, передачею інформації, прийняттям рішень й планування, завдяки яким апарат управління та лінійні керівники вчасно приймають й конкретизують рішення, щодо цілей підприємницької діяльності підприємства	Стилі управління та методи комунікації

Джерело: сформовано за даними [5, 21, 22, 34, 51]

Отже, під стратегічним управлінням розуміють процес управління, що спрямований на розвиток організації саме на основі внутрішніх можливостей досягнення визначених цілей й що передбачає розробку та прийняття стратегічних рішень, формування стратегічного плану й досягнення визначених стратегій.

До основних факторів, що обумовлюють використання стратегічного управління можна віднести:

- нестабільність та непередбачуваність саме зовнішнього середовища;
- недостатній рівень ефективності стратегічного планування на підприємстві;
- наявність нових методів вирішення проблем у конкурентів;
- високий рівень конкуренція на ринку;
- пошук нових ефективних шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [38, с. 99].

Роте стратегічне управління є не лише сукупністю методів, підходів, але й являє собою складну систему, яка включає процес аналізу середовища, вибір та впровадження стратегій, виконання та забезпечення розроблених стратегічних планів. Стратегічне управління містить наступні етапи:

1. Пошук майбутнього напрямку стратегічного розвитку підприємства. В процесі формування стратегічного бачення (тобто сценарію) підприємство зазвичай усвідомлює потребу щодо розвитку й визначає конкретну місію існування з метою забезпечення привабливості серед споживачів.

2. Трансформація стратегічного бачення (тобто сценарію) й місії організації у конкретні цілі й завдання.

3. Формування та впровадження стратегії з метою досягнення визначених стратегічних цілей й досягнення запланованих результатів.

4. Впровадження, реалізація й виконання розробленої стратегії.

5. Оцінка та аналіз отриманих результатів й рівня досягнення визначених цілей, формування пропозицій щодо удосконалення стратегій та генерація нових ідей для оптимізації поточного стану підприємства.

В умовах сучасної невизначеності, ризиків та ринку суттєвим є процес адаптації власної діяльності щодо нестабільності та коливань зовнішнього середовища. Тому стратегічне управління й дозволяє об'єднати систему управлінських рішень саме для забезпечення та посилення ефекту від впровадження конкурентних переваг з використанням пристосування до змін саме зовнішнього середовища.

Кожна організація має унікальні за своїми особливостями характеристики та специфіку і в свою чергу має свій власний індивідуальний підхід щодо вибору стратегії. Тому, зміст стратегічного бізнес-планування є досить унікальним та вибірковим процесом. За таких умов вибір стратегії певним чином залежить власне від стратегічної позиції підприємства, рівня динаміки змін, поточного стану економіки, потенціалу тощо [35, с. 222].

В деяких випадках стратегію вважають ключовим елементом стратегічного управління, завдяки якому підприємство може досягати чітко визначених цілей та дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності на ринку за умов жорсткої конкуренції. Кожній організації для ефективного розвитку варто чітко визначати цілі.

Стратегічний підхід потребує від керівників чіткого та конкретного розуміння специфіки стратегічного менеджменту, розробки стратегії й необхідних прийомів, методів для досягнення стратегічних планів та релевантних цілей. При цьому стратегія виступає гнучким елементом та повинна за потреби змінюватись, адаптуватись та пристосовуватися з урахуванням змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Крім того, стратегія повинна бути орієнтована саме на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства.

Отже, під стратегією вважають довгостроковий, чітко визначений вектор розвитку підприємства, що спрямований саме на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів й досягнення визначених цілей. Стратегія розробляється з метою визначення напряму розвитку підприємства на перспективу і відповідно формувати управлінські рішення [129, с. 199].

Таким чином стратегія підприємства є систематичним планом потенційної поведінки за умов неповноти інформації щодо майбутнього розвитку середовища та підприємництва, що містить формування місії, визначення довгострокових цілей, шляхів, способів та правил прийняття рішень з метою більш ефективного використання саме стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей з метою усунення слабких сторін та захистом від загроз мінливого зовнішнього середовища [27, с. 49].

Зазвичай стратегії розробляють з урахуванням наступних організаційних рівнів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Організаційні рівні стратегій

Стратегія	Опис	Напрямки використання
Функціональна	Формується для окремого функціонального напрямку відповідної сфери чи галузі діяльності (маркетингова, виробнича, фінансова та ін.)	розробка управлінських орієнтирів з метою досягнення цілей; досягнення цілей підрозділу, підтримання ділової стратегії
Операційна	Вузька стратегія для ключових структурних одиниць	пособи та методи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (управління запасами, ремонт, закупівля, транспортування, реклама тощо); вирішення проблем для досягнення цілей підрозділу
Корпоративна	Стратегія для підприємства та галузі її діяльності в цілому. Потрібна для досягнення цілей на загально корпоративному рівні	зміцнення ділових позицій підприємства; посилення конкурентних позицій; визначення інвестиційних пріоритетів та спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова	Формується з метою визначення окремо взятого виду діяльності підприємства	поєднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів підприємства; впровадження заходів та підходів щодо формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано за даними [23, 27]

Зазначимо, що різниця стратегічного управління й планування полягає в тому, що саме управління є досить ширшим та змістовнішим поняттям. В той час як стратегічне планування дає відповіді на питання «що робити?» стратегічне управління дає відповідь на запитання «що, хто і як повинен робити?». Отже зазначені вище поняття мають різні цілі:

- стратегічне планування передбачає, що це і є управління планами стратегічне управління передбачає управління результатами;
- стратегічне планування є процесом аналітичним, в той час як стратегічне управління поєднує і аналітичні і організаційні процеси;
- при стратегічному плануванні використовується інформація економічного характеру в той час як при стратегічному управлінні використовують більше факторів [13].

Таким чином стратегічне планування відрізняється від інших планів саме тим, що воно орієнтоване на управління змінами (як внутрішніми так і зовнішніми).

Відомо, що базисні (або еталонні) стратегії є найбільш поширенішими стратегіями, крім того вони тісно пов'язані саме із зміною стану таких компонентів: галузь, положення фірми всередині галузі, продукт, ринок, технології тощо. Розглянемо основні з них.

Зазвичай стратегії концентрованого зростання тісно пов'язані зі зміною продукту чи ринку. Застосування даної стратегії дозволяє покращити позицію підприємства на ринку.

Стратегії інтегрованого зростання спрямовані саме на розвиток та розширення підприємства завдяки створенню нових структур. При цьому варто використовувати дані стратегії, за умов коли бізнес знаходиться в сильній позиції. Впровадження стратегії відбувається шляхом придбання власності чи розширення діяльності підприємства зсередини.

Стратегію диверсифікованого зростання використовують за умов коли підприємство не в змозі розвиватись на ринку з існуючим продуктом. До головних факторів, що впливають на вибір стратегії, відносять:

- зменшення податкових витрат;
- пом'якшення виходу на світові ринки;
- залучення нових кваліфікованих працівників й ефективне використання трудового потенціалу власного персоналу;
- скорочення попиту на продукт та насиченість ринків, що перебуває в стадії занепаду;
- новий бізнес викликає синергетичний ефект саме від ефективного застосування устаткування, компонентів, сировини тощо;
- бізнес потребує значних обсягів інвестицій, які варто використати саме в інші сфери.

Стратегію скорочення зазвичай використовують саме для цілеспрямованого згортання виробництва підприємства.

Стратегія підприємства повинна бути досить ефективним інструментом з метою досягнення максимізації прибутку і при цьому реалізуючи визначені цілі. Саму стратегію визначають чотири компоненти: спосіб отримання конкурентної переваги, стратегічні цілі, сфера діяльності та функціональна стратегія. В більшості випадків на підприємствах виокремлюють такі рівні стратегій:

- функціональна стратегія (маркетингова, логістична, виробнича тощо);
- стратегія підприємства (тобто пов'язана з вибором набору товарів-ринків);
- конкурентна стратегія (відноситься до конкретного товару чи ринку й визначає способи та методи ведення конкурентної боротьби).

Відносно основних видів конкурентних стратегій існують такі види: стратегія лідирування за рахунок зниження витрат або цін (суть полягає в орієнтації щодо утримання лідируючого положення в галузі завдяки економії витрат); стратегія диференціації, яка орієнтує діяльність підприємства саме на створення унікальних продуктів; стратегія фокусування є однією із загальних конкурентних стратегій яка орієнтує саме на підвищення спеціалізації й концентрації діяльності підприємства [18, с. 99].

В табл. 1.3 наведена особливості та характеристика базових стратегій розвитку бізнесу.

Таблиця 1.3

Характеристика базових стратегій розвитку бізнесу

Стратегія	Ринок	Розвиток
Стратегії диверсифіковано зростання		
Центральна диверсифікованість	Освоєний	Розширення обсягів сталого виробництва з метою випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Освоєний	Опанування нової технології саме на старому виробництві для виробництва нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Нові технології саме на новому виробництві з метою виробництва нового продукту й освоєння нового ринку
Стратегії скорочення		
Ліквідація підприємства	Припинення продажів	Продаж підприємства
Скорочення частини підприємства	Освоєний	Продаж окремих частин, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство підприємства за витратами
Стратегії концентрованого зростання		
Посилення позицій	Освоєний	Репозиціонування, ресегментування,
Розвиток ринку	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання		
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками

Джерело: сформовано за даними [23, 27]

Отже, система конкурентної стратегії підприємства є ключовою саме для формування планів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності. Загальний централізований контроль формування та впровадження проекту а також оперативне управління на всіх етапах дозволить забезпечити високого рівня ефективного управління конкурентоспроможністю.

1.2. Конкуреноспроможність підприємства та його специфіка на міжнародному ринку

Досягти високого рівня конкуреноспроможності, утримання сильних конкурентних переваг і є стратегічною метою для підприємств в сучасних ринкових умовах. Досягти цієї мети можливо при об'єднанні зусиль керівників, підрозділів, управлінців з необхідним масивом інформаційних даних для аналізу та синтезу. Ефективне управління конкуреноспроможністю нині є відносно новою сферою саме для вітчизняних підприємств.

Отже, управління й розроблення програми щодо забезпечення конкуреноспроможності вітчизняних підприємств має стати безперервним процесом, який враховує орієнтацію саме на постійний моніторинг показників рівня конкуреноспроможності, розробку й впровадження потрібних заходів, що спрямовані на утримання та посилення існуючих ринкових позицій підприємства, комплексний системний розвиток конкурентних переваг та інше. Впровадження в діяльність підприємства конкурентних переваг і є фундаментом щодо міцного конкурентного становища й визначає стратегію й можливість його розвитку [35].

Під конкуреноспроможність підприємства його здатність вести суперництво як на внутрішньому так і на світових ринках. При цьому конкуреноспроможність виступає ринковою категорією, і має динамічний й мінливий характер. Таким чином, не змінюючи саме якісні характеристики продукції, конкуреноспроможність організації може змінюватись в залежності від різних ключових факторів впливу таких як кон'юнктури ринку, цінової політики на схожі товари, активності конкурентів, ефективності реклами та інше.

Забезпечення високого рівня конкуреноспроможності потребує орієнтації на високу виробничу ефективність (тобто реалізацію з використанням сучасного та інноваційного обладнання, технологій, кваліфікованих працівників тощо) а також можливість утримувати вже існуючі стійкі конкурентні позиції на ринку (тобто завдяки ефективному використанню маркетингового управління тощо).

Отже, до головних умов забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства можна віднести:

- моніторинг взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом саме на всіх стадіях життєвого циклу об'єкту;
- використання наукових підходів щодо використання стратегічного управління;
- впровадження сучасних методів дослідження й розробок програмно-цільове планування та управління для прийняття управлінських рішень;
- забезпечення оптимальних умов розвитку й оновлення техніки, технології а також культури управління;
- розробка системи заходів щодо забезпечення сталого рівня конкурентоспроможності [38].

В цілому розрізняють наступні рівні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано за даними [23, 27]

Стабільний рівень конкурентоспроможності є досить важливим індикатором участі підприємства у міжнародній конкуренції при цьому потужні позиції на ринку, що значно випереджають конкурентів за всіма характеристиками продукції дає можливість підприємству здійснювати активну міжнародну діяльність. Проте відсутність комплексного та системного підходу щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства сприятиме до пасивної експортної діяльності.

Розглянемо особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємства з позиції відповідності результатів його діяльності відповідно вимогам міжнародних ринків та з урахуванням ключових компонентів, які впливають на формування конкурентних переваг саме на міжнародному ринку. Для отримання більш чіткого розуміння щодо поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства варто розглянути існуючі підходи щодо його визначення.

Пилипенко Н. М. під міжнародною конкурентоспроможністю підприємства розуміють відносно поняття та комплексну характеристику, яка може мати різний рівень. Саме тому міжнародна конкурентоспроможність організації буде тим вищою, чим кращими є її результати на міжнародних ринках [48].

Покотило Т. зазначає, що міжнародна конкурентоспроможність є здатністю підприємства конкурувати на міжнародних ринках [50].

Шевченко Л. С. під міжнародною конкурентоспроможністю пропонує розглядати продуктивне й ефективне використання ресурсів з урахуванням міжнародного поділу праці; здатність національних підприємств виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам, в умовах вільної конкуренції [68].

При аналізі конкурентоспроможності потрібно вивчити фактори впливу щодо відношення покупців до продукції підприємства, зміни частки продукції на ринку. при цьому фактори впливу можна розділити на дві групи: зовнішній внутрішні (рис. 1.2).

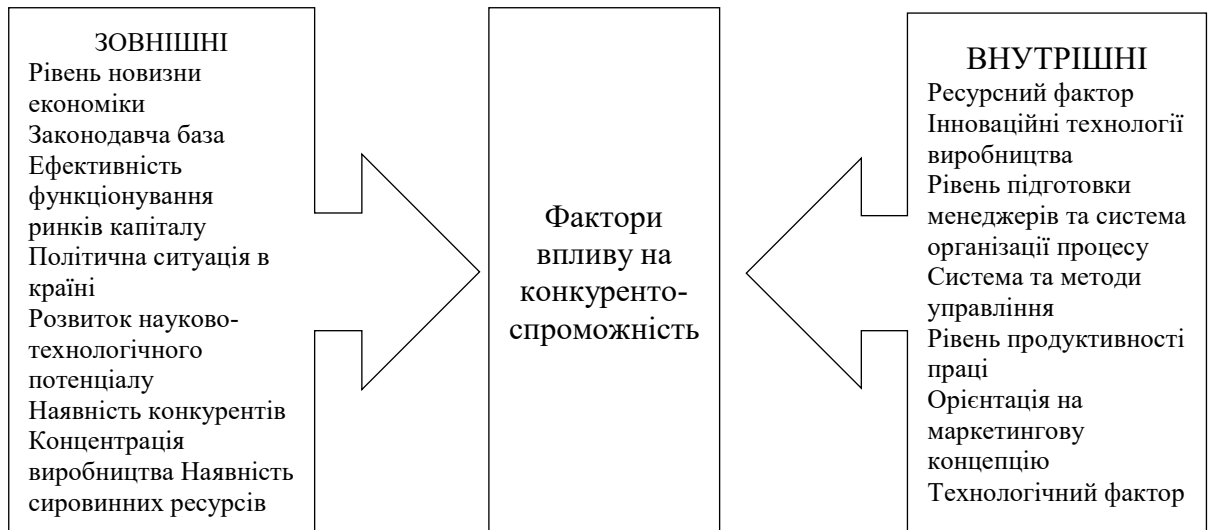


Рис. 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність

Джерело: сформовано за даними [27]

Таким чином конкурентні переваги підприємства є проявом переваги саме над конкурентами в різних сферах діяльності, таких як економічній, технічній, виробничо організаційній тощо, які можна виміряти кількісно з використанням економічних показників (дає можливість порівняти результати). При цьому конкурентні переваги зазвичай можна охарактеризувати, як систематичне надбання організацією вищого показника прибутку й частки на ринку, порівняно з іншими учасниками-конкурентами.

Отже, окрема конкурентна перевага має свій ресурс, саме тому ринкові позиції підприємства на міжнародному ринку визначаються кількістю конкурентних переваг, їх часткою вагомості та тривалістю життєвого циклу окремо взятої конкурентної переваги. Тому чим більше число унікальних, специфічних та важкодоступних для копіювання конкурентних переваг а також тривалості їх життєвого циклу, тим відповідно й міцніше стратегічні позиції підприємства.

1.3. Методика визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Ключовими завдання забезпечення конкурентоспроможності є: з однієї сторони, питання щодо визначення раціональних показників саме конкурентоспроможності продукції та їх підтримки у встановлених межах та на всіх етапах підприємницького процесу, з іншої сторони визначення вимог щодо збуту, реклами, виробництва, післяпродажного обслуговування продукції а також контролю за їх виконанням, іншими словами управління конкурентним потенціалом організації [48, с. 55].

Визначення й оцінка рівня міжнародної конкурентоспроможності потребує комплексної оцінки та може бути вирахована з використанням показників. При цьому показники обирають в залежності від методу та мети оцінки. Більшість вчених пропонують шість основних підходів щодо визначення конкурентоспроможності (рис. 1.3).

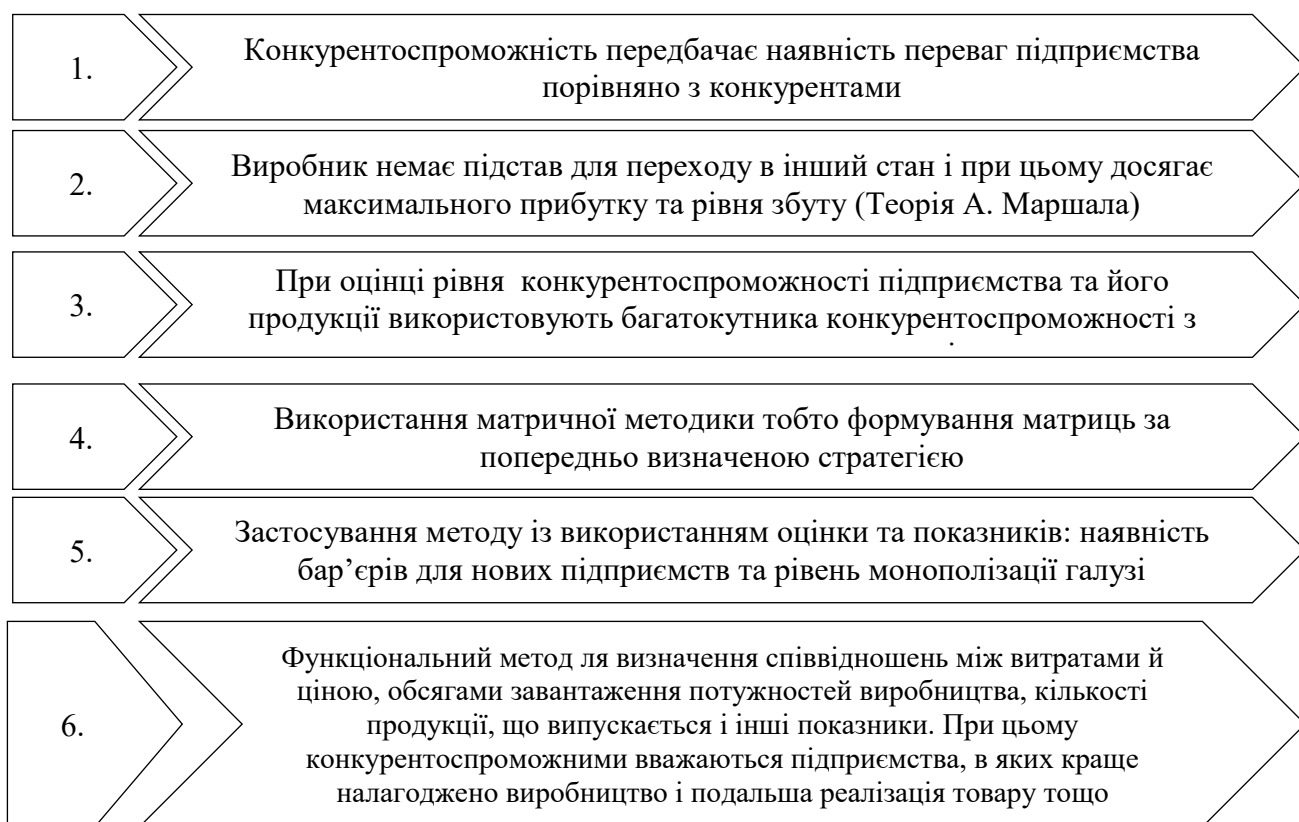


Рис. 1.3. Підходи щодо визначення конкурентоспроможності підприємства
Джерело: сформовано за даними [48]

Отже, міжнародну конкурентоспроможність характеризують, як здатність та спроможність підприємства продукувати таку продукцію чи послугу, що максимально може задовольнити потреби споживачів, саме як на внутрішньому, так й на світовому ринках. Крім того, вся вироблена продукція повинна бути затребувана та бути успішною на ринку саме для того, щоб організація могла змагатися з конкурентами на ринку й досягати більшої економічної вигоди.

Розглядаючи методика аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємства варто відмітити:

1. Визначення мети аналізу, що передбачає:

- оцінку конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках;
- виявлення сильних та слабких сторін підприємства;
- визначення резервів підвищення конкурентоспроможності.

2. Аналіз зовнішнього середовища, що включає:

- PEST-аналіз (економічні, соціальні, політичні, технологічні фактори);
- Porter's Five Forces оцінку конкурентного тиску на галузь (загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників, інтенсивність конкурентної боротьби);
- визначення бар'єрів при виході на нові світові ринки.

3. Внутрішній аналіз підприємства, що передбачає:

- SWOT-аналіз (визначення сильних й слабких сторін, можливостей та загроз);
- ресурсно-орієнтований підхід (оцінка ресурсів та компетенцій за критеріями цінність, рідкісність, імітованість, організація);
- аналіз фінансових показників (рентабельність, собівартість, експортна маржа тощо);
- оцінка ефективності менеджменту, маркетингу, логістики та інновацій.

4. Оцінка конкурентоспроможності продукції, що включає:

- якісні показники (надійність, екологічність, дизайн, інноваційність, відповідність стандартам);

- цінові показники (рівень цін у порівнянні з конкурентами, співвідношення ціна – якість);
- сервісне забезпечення (гарантія, швидкість доставки, післяпродажне обслуговування);
- порівняння з використанням індексів конкурентоспроможності (наприклад, інтегральний показник на основі вагових коефіцієнтів).

5. Порівняльний аналіз з конкурентами, що передбачає:

- Benchmarking (бенчмаркінг) (порівняння з кращими практиками у галузі);
- розрахунок частки ринку на міжнародному сегменті;
- позиціонування підприємства у матриці конкурентних стратегій (до прикладу Портера: диференціація, лідерство за витратами, фокусування).

6. Формування інтегрального показника міжнародної конкурентоспроможності. При цьому найчастіше використовується формула 1.1.

$$I_{МК} = \sum_{i=1}^n W_i \times P_i \quad (1.1)$$

Де P_i – значення i -го показника конкурентоспроможності,

W_i – ваговий коефіцієнт його важливості,

n – кількість показників.

Отже, добросовісна конкуренція зазвичай спрямована саме на отримання прибутку і може бути досягнута не лише завдяки вдосконаленню споживчих якостей продукції але й шляхом надання більш якісніших послуг. Частина закордонних фахівців вважають, що підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства за умов:

- постійного впровадження у виробництво нової й вдосконаленої продукції;
- незмінне зменшення всіх витрат на виробництво продукції;
- підвищення споживчих та якісних характеристик при зниженні цін на продукцію, що випускається;
- впровадження нової техніки та технології;

- розроблення та впровадження нового дизайну товарів (чи ребрендинг);
- використання нововведень в системі розподілу та збуту продукції;
- диверсифікація діяльності та пошук нових сегментів [63, с. 233].

В таблиці 1.4 наведено основні показники, що визначають рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 1.4

Показники міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Показник	Формула	Зміст
Рентабельність експорту	$R_{\text{ЕКСП}} = \frac{P_{\text{ЕКСП}}}{B_{\text{ЕКСП}}} \times 100\%$	Який прибуток отримано з кожної гривні витраченої на експорт
Частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції	$Ч_{\text{ЕКСП}} = \frac{V_{\text{ЕКСП}}}{V_{\text{ЗАГ}}} \times 100\%$	Показує рівень орієнтації підприємства на світові ринки
Експортна маржа	$M_{\text{ЕКСП}} = \frac{C_{\text{ЕКСП}} - C}{C_{\text{ЕКСП}}} \times 100\%$	Показує рівень прибутковості продукції на зовнішніх ринках
Коефіцієнт конкурентоспроможності за ціною	$K_{\text{Ц}} = \frac{C_{\text{НАШ}}}{C_{\text{КОНК}}}$	Порівнює ціну продукції підприємства з ціною основного конкурента
Індекс задоволеності споживачів (CSI)	$CSI = \frac{\sum O_i}{n}$	Показує рівень задоволеності покупців згідно опитування
Частка ринку підприємства	$Ч_{\text{Р}} = \frac{V_{\text{НАШ}}}{V_{\text{РИНКУ}}} \times 100\%$	Показує позицію підприємства на світовому ринку
Географічна диверсифікація експорту	$D_{\text{Р}} = \frac{N_{\text{КРАЇН}}}{N_{\text{МАКС}}} \times 100\%$	Визначає широту охоплення міжнародних ринків

Джерело: сформовано за даними [38, 39, 48]

До основних компонентів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства відносять:

- проведення аналізу конкурентного середовища й оцінка конкурентної ситуацію в галузях та на ринках;
- проведення аналізу конкурентоспроможності бізнесу й головних його конкурентів;
- визначення конкурентної позиції підприємства тобто вибір стратегічних бізнес-одиниць з конкурентними перевагами;
- формування концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Проте аналізу конкурентоспроможності продукції не є недостатнім для формування висновків щодо рівня конкурентоспроможність підприємства в цілому, проте в багатьох випадках використовується саме такий підхід. Тож конкурентоспроможність є комплексним поняттям, який охоплює не тільки сферу якості продукції, що продукується.

Нині в сучасних ринкових умовах варто більш глобальніше досліджувати діапазон конкурентоспроможності, рівень забезпечення та стратегічного розвитку саме для досягнення вже більш стійкого конкурентного рівня не лише на рівні організації, але і на рівні країни.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детальні дослідження щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю проведемо на матеріалах приватного підприємства «Фолком-Люкс». Приватне підприємство ПП «Фолком-Люкс» є підприємством, яке відноситься до переробної галузі. Завдяки впровадженню інноваційних підходів щодо виробництва підприємство набуває все більшої лояльності саме серед внутрішніх споживачів а також з впевненістю виходить й на міжнародні ринки. Це Чернігівське підприємство, яке було зареєстроване 18.08.2006 року. У 2018 році займалося лише однією лінійкою продукції, проте нині є конкурентом сильним брендам в своєму сегменті а також активно співпрацює на світовому ринку.

В табл. 2.2 наведено коротка інформація про підприємство.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПП «Фолком-Люкс»

Повне найменування юридичної особи	Приватне підприємство «Фолком-люкс»
Скорочена назва	ПП «Фолком-люкс»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	34567711
Дата реєстрації	18.08.2006
Уповноважені особи	Фефелов Пилип Валерійович
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Види діяльності	Основний 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

Джерело: сформовано за даними [46]

Проведемо аналіз організаційної структури досліджуваного підприємства. Організаційна структура ПП «Фолком-Люкс» представлена на рис. 2.1.

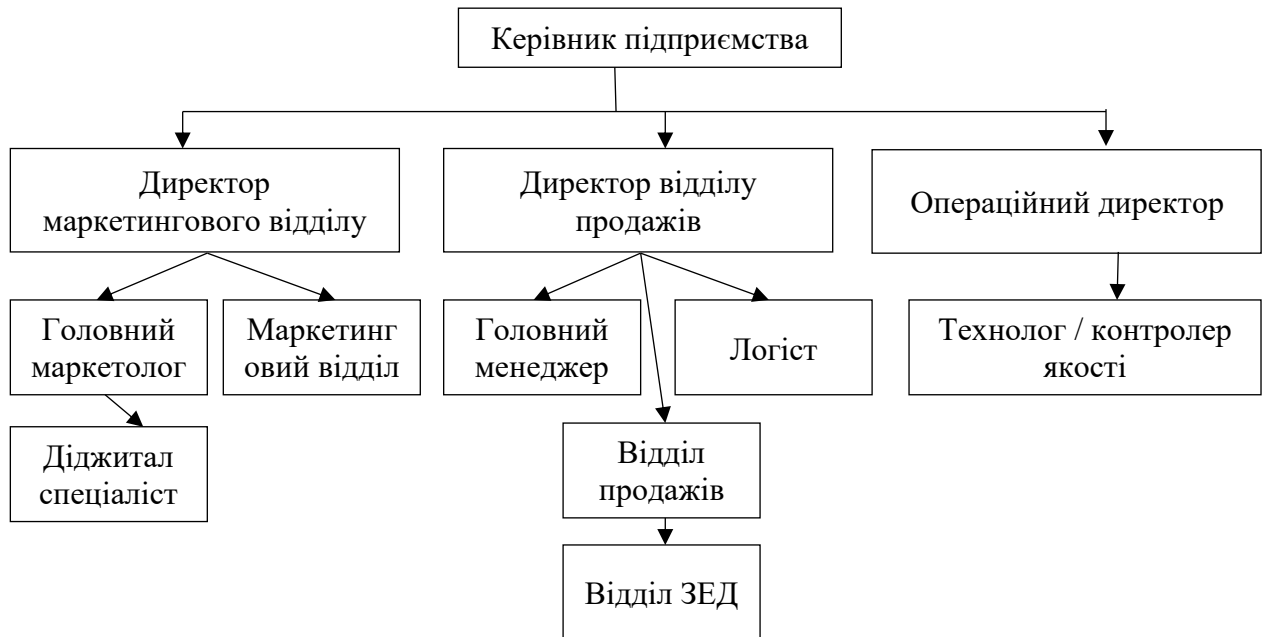


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [45, 46]

Як видно з рис. 2.1 ПП «Фолком-Люкс» має організаційну структуру функціонального типу. Особливість такої функціональної організаційної структури у виконанні саме окремих функцій відповідними спеціалізованими складовими управління та окремо взятими спеціалістами, у яких є певні управлінські повноваження. При організації ефективної системи управління спеціалісти одного профілю й об'єднуються здебільшого в структурні підрозділи (або відділи) – до прикладу відділ фінансів, маркетингу, продажів тощо.

При функціональній структурі виникає цілий штат спеціалістів саме з високою компетенцією у конкретній сфері, які й відповідають за конкретний вектор управління. При цьому функціональна спеціалізація апарату управління підприємства певним чином підвищує його результативність діяльності. Зазвичай таку модель використовують в умовах швидких темпів нарощування обсягів виробництва або його ускладнення чи появі нових видів послуг або обслуговування [50].

Отже, відмітимо, що персонал підприємства налічує близько двадцяти осіб. При цьому ПП «Фолком-Люкс» є невеликим підприємством, проте досить ефективним у своїй діяльності. Тип ПП «Фолком-Люкс» – це приватне підприємство при цьому статутний капітал встановлюється без чітко визначених мінімумів. У ПП «Фолком-Люкс» статутний капітал становить 5 тис. грн. Отже статутний капітал підприємства становить його майнову основу функціонування та є гарантією того, що підприємство буде виконувати власні зобов'язання.

Підприємство ПП «Фолком-Люкс» здійснює власну збутову діяльність на внутрішньому ринку через дистриб'юторів-рітейлерів а також через використання електронної комерції. Крім того ПП «Фолком-Люкс» застосовує NoReCa в якості додаткового каналу реалізації. Продукція ПП «Фолком-Люкс» має доволі тривалий термін зберігання та підходять до продажів в готелях, заправках, кав'ярнях, офісних центрах. Для просування продукції через Інтернет ПП «Фолком-Люкс» використовує сайт-лендінг (власний інтернет магазин) й просуває продукцію через платформу Meta.

Асортимент продукції ПП «Фолком-Люкс» включає супи на основі гороху а також каші швидкого приготування та енергетичні батончики. При цьому найбільш популярними є саме супи швидкого приготування на основі гороху (також в асортименті є і гороховий, нутовий, сочевичний, томатний, грибний, шпинатний). Позиціонування продукції ПП «Фолком-Люкс» виходить з місії підприємства «Натуральна їжа для зайнятих людей». Товари ПП «Фолком-Люкс» вирішують проблему нестачі часу на більш повноцінне й збалансоване харчування. Також супи є в пасерованому стаканчику, що таким чином дає можливість зручно споживати їжу.

Щодо цільової аудиторії ПП «Фолком-Люкс» зазначимо, що саме у військовий час це волонтери та різні благодійні фонди. Нині ПП «Фолком-Люкс» на своєму сайті впровадило акцію «Нагодуй українського солдата», оскільки продукція також підходить й до споживання в польових умовах. В цілому цільова аудиторія продукції ПП «Фолком-Люкс» є люди, які є досить зайняті та мобільні і яким не вистачає часу готувати та їсти саме повноцінно та корисно.

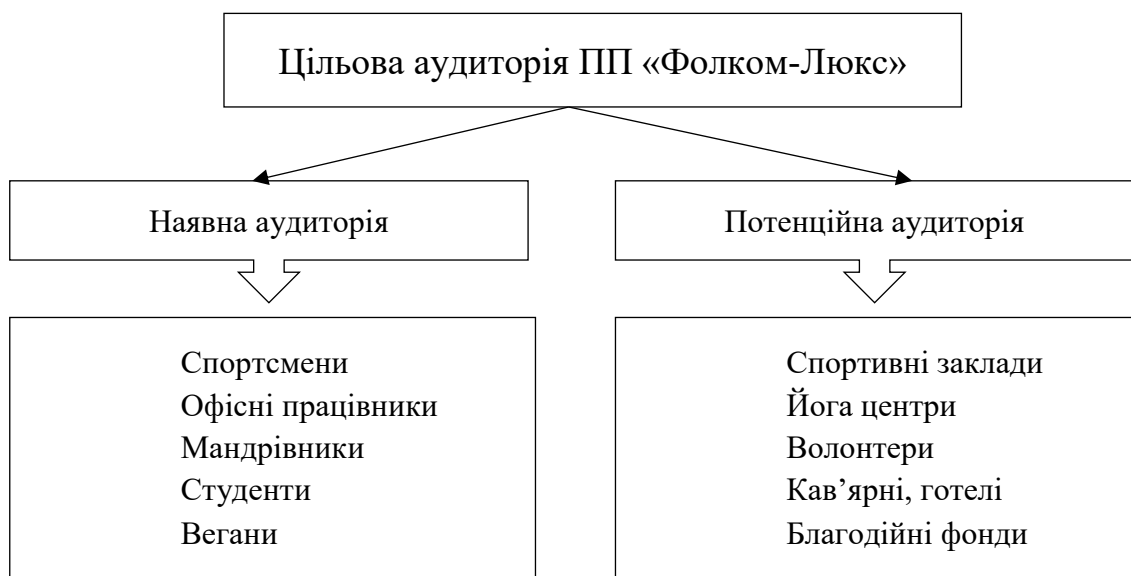


Рис. 2.2 Цільова аудиторія ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Відзначимо, що серед пріоритетних напрямків розвитку та масштабування діяльності ПП «Фолком-Люкс» з орієнтацією на нові сегменти аудиторії можна виділити: спортивні заклади, йога центри та B2B сегмент.

До унікальних конкурентних переваг продукції ПП «Фолком-Люкс» можна віднести наступне:

- доступність ціни;
- продукція містить значну кількість вітамінів й поживних елементів;
- наявність *vegan-friendly* в лінійці продукції;
- насиченість продукції білками й високою енергетичною цінністю;
- екологічне вирощування сировини й паперове пакування;
- швидкість та зручність приготування продукції;
- клієнтоорієнтований підхід до роботи.

Розглянемо головні цілі підприємства та сформуємо дерево цілей. На рис. 2.3 дерево цілей ПП «Фолком-Люкс», яке формували з урахуванням відповідностей до всіх сфер функціонування підприємства.



Рис. 2.3. Дерево цілей ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Як видно з рис. 2.3 дерево цілей підприємства ПП «Фолком-Люкс» відділ маркетингу потребує більшого удосконалення. Починаючи з 2020 року в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення 2022 року стало досить складно реалізовувати власну продукцію саме через торгові центри та ритейлери, а тому більшість бізнесів змушені були перейти на Е-комерцію. Нині, підприємству ПП «Фолком-Люкс» потрібно й надалі розвивати власний сайт, посилювати присутність на торговельних площадках (Rozetka, Prom.ua, OLX та ін.) з урахуванням того, що продукція підприємства реалізовується не у всіх ритейлерах на території України а також не всі українці мають доступ до купівлі продукцію саме в магазині.

Дослідимо та проаналізуємо збутову політику підприємства ПП «Фолком-Люкс». Під збутовою політикою розуміють просування готової продукції на ринок а також організації товарного обміну для отримання прибутку від збуту. Ефективна збутова політика підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів й методів, які потрібні саме для стимулювання збуту.

Крім того варто приймати до уваги й те, що визначальними факторами успіху діяльності підприємства на ринку є здатність утримувати постійних покупців а також долучати нових [54]. В процесі формування ефективної збутової політики підприємства варто чітко та конкретно визначати методи комунікації й продумувати варіанти покращення взаємодії з клієнтами.

Отже, сьогодні підприємство ПП «Фолком-Люкс» здійснює збутову діяльність використовуючи мережі магазинів та супермаркетів: Metro, Novus, Метро, МегаМаркет, Велмарт, Епіцентр та інші. Крім того ПП «Фолком-Люкс» працює через Е-комерцію та торговельні площадки, як Prom, Rozetka, Metro тощо.

На рис. 2.4 показано розподіл часток каналів збуту продукції ПП «Фолком-Люкс».

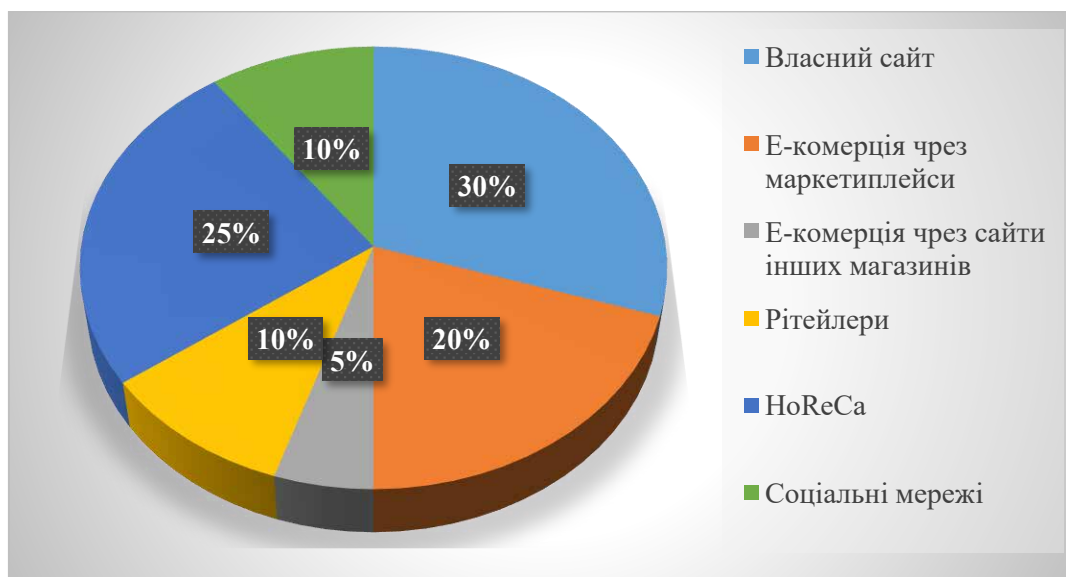


Рис. 2.4. Розподіл часток каналів збуту продукції ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Проаналізуємо канали збуту ПП «Фолком-Люкс». При збуту ПП «Фолком-Люкс» використовує:

- однорівневі рівні каналів збуту (тобто продаж через ритейлерів, торговельні площадки, B2B та партнерів);
- нульовий рівень каналів збуту (тобто продаж через сайт, через соціальні мережі де товар доставляється виробником відразу споживачеві).

Підприємство ПП «Фолком-Люкс» має досить високу якість продукції, що підтверджено відповідним сертифікатом якості. Перш за все це сертифікат ISO 22000 що є міжнародним стандартом та пов'язаний з безпекою харчових продуктів. Оскільки найбільш популярним продуктом ПП «Фолком-Люкс» є грибний-крем суп. Про це свідчить попит на суп, що є найбільшим серед усього асортименту, адже він підходить навіть веганам.

Відмітимо, що конкуренція на ринку є досить високою і досить часто з'являються постійно товари-клони. Щодо обсягів виробництва, підприємство ПП «Фолком-Люкс» щороку збільшує обсяги реалізації продукції й масштабується. До 2022 року підприємство виробляло більше продукції саме на міжнародні ринки. Проте нині підприємство більшість власної продукції реалізовує на внутрішньому ринку.

Таким чином продукція ПП «Фолком-Люкс» має достатньо тривалий термін придатності (до 1 року), що означає при зменшення попиту є ще певний час подбати саме про маркетинг та встигнути реалізувати продукцію підприємства. В умовах ризиків та військового часу ПП «Фолком-Люкс» продовжує працювати та реалізовувати продукцію, оскільки саме ця продукція користується попитом. Також варто більше подбати про систему маркетингу, збут, комунікацію з клієнтом та вибудовування з ним двосторонніх довготривалих відносин (робити допродаж енергетичних батончиків, підключити емейл-маркетинг, зробити на сайті блог з корисною інформацією) тощо.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Проведемо моніторинг аналізу фінансових ПП «Фолком-Люкс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, тис. грн.

Показники	Роки			2024 до	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Активи					
Необоротні активи	2750	3303	2721	-29	-582
Оборотні активи, з яких:	13141	12770	10852	-2289	-1918
запас	1780	3245	3401	1621	156
дебіторська заборгованість	3767	2515	3370	-397	855
грошові кошти	1309	483,3	2296	987	1812
інші оборотні активи	6132	234	315	-5817	81
Пасиви					
Власний капітал	4008	5618	6839	2831	1221
Поточні зобов'язання, з яких:	9742	9150	2984,3	-6757	-6165
короткострокові кредити банків	14,2	14,2	14,2	0	0
інші поточні зобов'язання	3611	3536	852,1	-275	-2683
Баланс	15981	16073	13580	-2401	-2493

Джерело: сформовано за даними [46]

Дані табл. 2.3 показують, що деякі показники фінансових результатів ПП «Фолком-Люкс» мають тенденцію як до зростання так і до зменшення. Так баланс за останні 3 роки зменшився на 2493 тис. грн., що можна пояснити воєнним станом в Україні. У 2024 році зменшилась дебіторська заборгованість. До того ж зменшились також необоротні та оборотні активи, поточні зобов'язання, при цьому грошові кошти зросли до 1812 тис. грн.

Проаналізуємо фінансову звітність підприємства ПП «Фолком-Люкс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану підприємства, тис. грн.

Показники	Роки			2024 до	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20970	20147	19536	-1434	-611
Інші операційні доходи	789	700	592	-197	-108
Інші доходи	8	393	84	76	-309
Разом доходи	21767	21240	20212	-1555	-1028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16873	16534	14744	-2129	-1790
Інші операційні витрати	3113	2675	3873	760	1198
Інші витрати	105	62	149	44	87
Разом витрати	20091	19271	18766	-1325	-505
Фінансовий результат до оподаткування	1675	1969	1446	-229	-523
Податок на прибуток	302	353	260	-42	-93
Чистий прибуток (збиток)	1373	1616	1186	-187	-430

Джерело: сформовано за даними [46]

Військові дії на території України сприяли зниженню більшості показників. Як видно з табл. 2.4 у 2024 році зменшились всі показники.

В табл. 2.4 наведено показники ефективності роботи ПП «Фолком-Люкс». Це перш за все показники рентабельності, фондівдачі, продуктивності праці тощо.

Таблиця 2.4

Аналіз показників прибутковості підприємства, %

Показники	Роки			2024 до	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Рентабельність активів	8,6	10,0	8,7	0,1	-1,3
Рентабельність власного капіталу	51,1	40,1	21,0	-30,1	-19,1
Рентабельність оборотних активів	10,4	12,6	10,9	0,5	-1,7
Чиста маржа	6,6	8,0	6,1	-0,5	-1,9
Рентабельність загальних активів	10,5	12,2	10,6	0,1	-1,6
Валова рентабельність собівартості	24,3	21,8	32,5	8,2	10,7
Рентабельність операційних витрат	131,6	134,7	123,7	-7,9	-11,0

Джерело: сформовано за даними [46]

Аналізуючи дані таблиці можемо побачити, що показники валової рентабельності собівартості у 2024 році збільшився на 10,7%, проте по інших показниках спостерігаємо зменшення. Найбільше зменшився показник рентабельності операційних витрат на 11%.

На рис. 2.5 показано дані щодо MarketScore (скоринговий індекс ринкової потужності підприємства, ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку підприємства, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання індикаторів компанії.

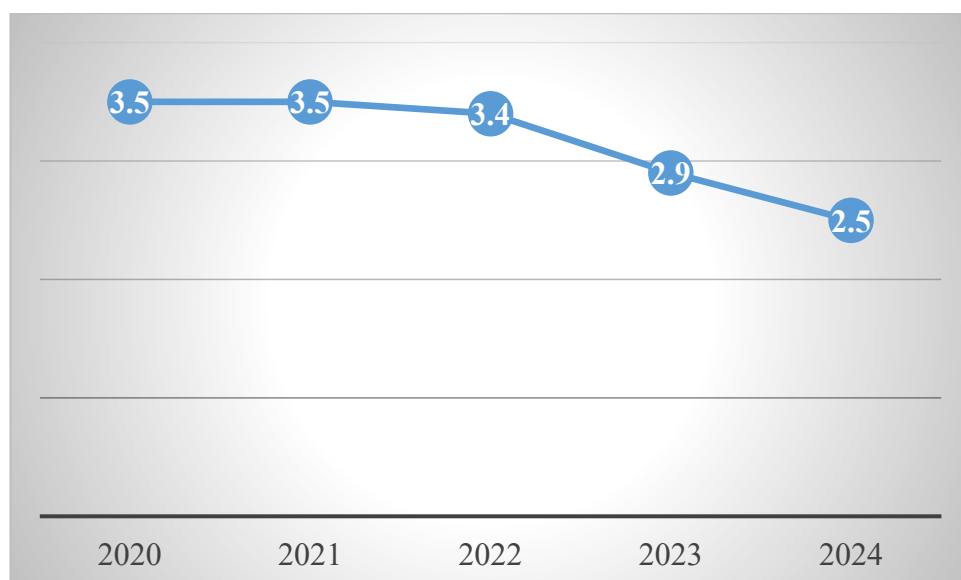


Рис. 2.5. Скоринговий індекс ринкової потужності підприємства

Джерело: сформовано за даними [46]

В табл. 2.5 наведенні дані щодо позиції ПП «Фолком-Люкс» на внутрішньому ринку

Таблиця 2.5

Місце ПП «Фолком-Люкс» на внутрішньому ринку

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка ринку, %	0,05	0,06	0,06	0,05	0,05
Місце підприємства на ринку	178	171	166	169	175
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	9,5	7,2	0,6	-0,8	-0,6
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	3,8	6,5	5,8	2,3	-0,3

Джерело: сформовано за даними [46]

В табл. 2.6 наведені узагальнюючі дані щодо основних результатів підприємства ПП «Фолком-Люкс».

Таблиця 2.6

Узагальнюючі показники діяльності ПП «Фолком-Люкс»

Показники	Роки			2024 до	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Чиста маржа, %	6,55	7,99	6,07	-0,5	-1,9
Заборгованість, %	74,77	65,05	49,64	-25,1	-15,4
Борги, %	296,40	186,12	98,57	-197,8	-87,6
Зростання продажів, %	2,81	-3,93	-3,03	-5,8	0,9
Зростання прибутку, %	18,11	17,16	-26,29	-44,4	-43,5

Джерело: сформовано за даними [46]

Чиста маржа з урахуванням кризових умов знову показала тенденцію до зменшення: в 2024 році маржа стала знову -1,9%. Заборгованість та борги підприємства дещо зменшилися, хоча незначними темпами. Чисті продажі в 2024 році сягнули до 25001,7 тис. грн. Не зважаючи, що продажі в 2024 році зросли на 0,9%, прибуток зменшився на 43,5%.

Таким чином на основі всіх аналізів, можна зробити такий висновок, що як і будь яке підприємство ПП «Фолком-Люкс» має продажі, має борги, проте позитивним моментом в діяльності організації є те, що рентабельність є високою. Аналізуючи обсяги продажів, виручку та маржу, можна сказати, що підприємство в складних умовах намагається розвиватися та прагне досягати кращих результатів.

2.3. Оцінка міжнародної діяльності та її системи управління

ПП «Фолком-Люкс» почало свою експортну діяльність ще в 2019 році. На той час першими ринками були ринки ближніх країн-сусідів. Це Румунія, Молдова, Литва. Поетапно в 2020 та 2021 роках Україна масштабує діяльність й на нові ринки збуту (рис. 2.6).

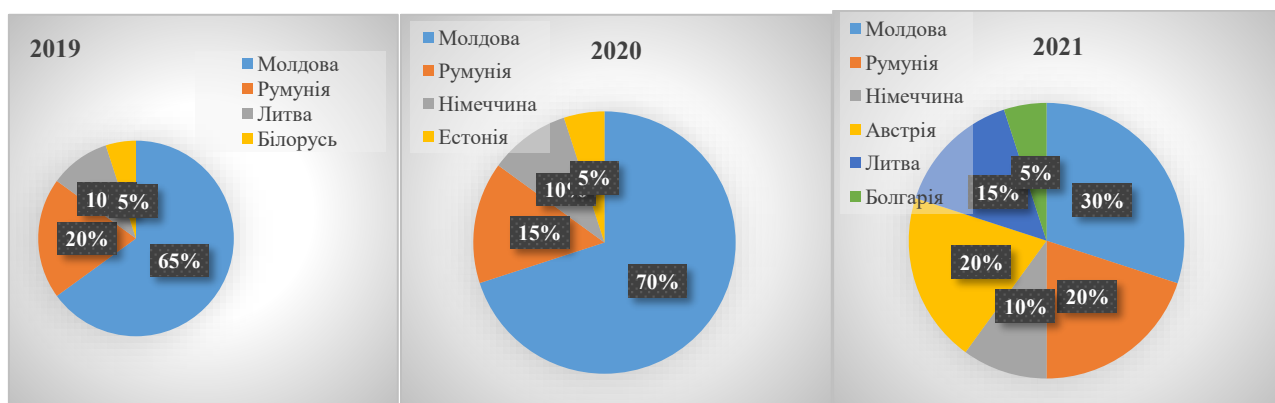


Рис. 2.6. Розподіл часток міжнародних ринків збуту ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Як видно з рис. 2.5 голоногими партнерами ПП «Фолком-Люкс» були такі країни, як Молдова, Литва, Румунія. У 2021 році додалися такі країни, як Австрія, яка вже на початку співпраці становила 20% прибутку. Проте події 2022 року змінили ситуацію. Нині ПП «Фолком-Люкс» не експортує власну продукцію.

На рис. 2.7 показано загальні доходи та виручка від експорту ПП «Фолком-Люкс».

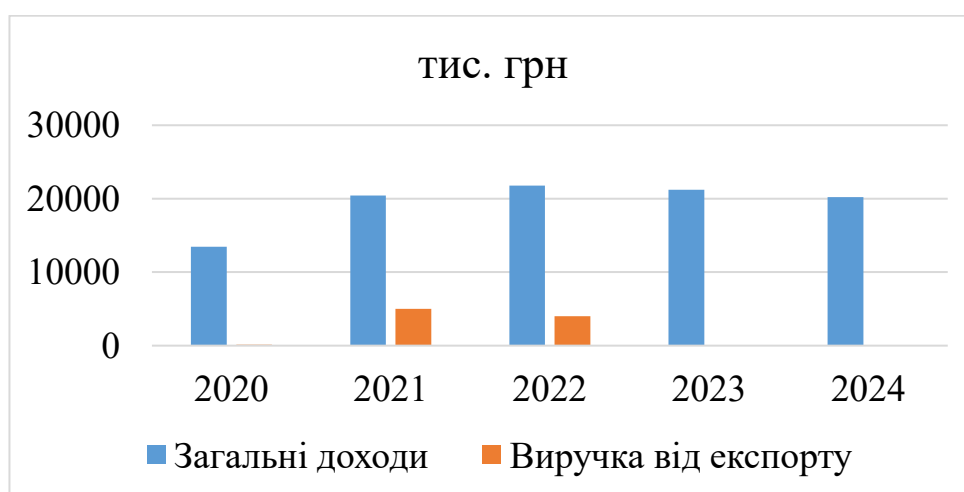


Рис. 2.7. Загальні доходи та виручка від експорту ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Отже, починаючи з 2022 року через військові дії на території України значне зменшився показників. Дохід від експорту прогнозується зменшення доходу до 4000 тис. грн. За 2023-2024 відсутні дані щодо експорту продукції підприємства ПП «Фолком-Люкс».

Так як в 2021 році відділ зовнішньоекономічної діяльності досить активно працював, то вже у 2022 році через бойові дії значна частина працівників була змушена виїхати за межі країни. Слід відзначити, що підприємство ПП «Фолком-Люкс» знаходиться в Чернігівській області, яка є прикордонною областю з країною-агресором. Даний фактор досить суттєво впливає й на продуктивність експортного відділу а також безпосередньо й на дохід від експорту. Оскільки перші місяці 2022 року (березень-травень) в Україні міжнародні перевезення не працювали, нині ПП «Фолком-Люкс» має можливість співпрацювати з світовим ринком задля підтримки економіки країни.

В табл. 2.7 наведені проблеми зовнішньоекономічної діяльності в ПП «Фолком-Люкс».

Таблиця 2.7

Проблеми зовнішньоекономічної діяльності в ПП «Фолком-Люкс»

Проблема	Опис	Реагування
Низький рівень конкурентоспроможності для більшого масштабування ринків	В іноземних країнах присутня велика кількість конкурентів, що мають сильний бренд, позиціонування й широкий асортимент	Активізація рекламної діяльності. Впровадження заходів для донесення цінності продукції. Формування більш вдалої упаковки та новинок смаків.
Проблеми щодо просування продукції з найменуванням «крем-суп»	Продукції «крем-суп» не було на ринку до випуску на даному підприємстві. З часом почалось копіювання й створення альтернатив «суп-пюре». На світовому ринку цей товар також є новим й сприйняття може бути різним саме через відсутність розуміння щодо властивості продукції	Вдосконалення сайту підприємства. Створення рекламних роликів, просування через рекламу в соціальних мережах тощо.
Недостатня кількість персоналу у відділі зовнішньоекономічної діяльності (наразі працює лише 3 особи)	Для ефективної зовнішньої політики варто залучати таланливих людей	Пошук та збільшення штату працівників на основі розширення рекламної кампанії та вихід на нові ринки.

Джерело: сформовано за даними [46]

Отже, в результаті аналізу проблеми підприємства ПП «Фолком-Люкс» у сфері зовнішньоекономічної діяльності, відмітимо що вирішивши їх, підприємство зможе значно посилити існуючий рівень міжнародної конкурентоспроможності, впевненіше виходити на нові ринки збуту та отримувати більший обсяг доходу від експорту.

Проте, вирішення вказаних проблем потребує й додаткових інвестицій (наприклад купівля нового інноваційного обладнання) але не може бути виконано все одночасно, проте поступове подолання й вирішення проблемних питань дозволить покращити показники діяльності підприємства.

Нині серед трендів на міжнародному ринку значною мірою переважає купівля продукції саме через електронну комерцію. Значний вплив пандемії COVID-19, що стимулював онлайн торгівлю, збережеться і в майбутньому. Серед опитаних 65% опитаних збільшили кількість інтернет покупок, а 45% зменшили кількість покупок в магазинах.

Проте, орієнтуючись на пандемійний період та повномасштабне вторгнення, споживачі обирають продукцію корисну для здоров'я. набуває популярності також тренд щодо приготування їжі вдома. Серед опитаних більша половина опитаних вважає за краще готувати вдома, а 45% планують найближчим часом почати робити це [55].

Для розуміння пріоритетних напрямків розвитку, проаналізуємо тренди в харчовій галузі. В табл. 2.8 визначені ключові тренди щодо споживання їжі на міжнародному рівні. Також розберемось як можна покращити продукцію ПП «Фолком-Люкс». Відзначимо, що нині тренди стали орієнтованими саме на покращення здоров'я та імунітету людей.

Дані таблиці 2.8 продукція підприємства ПП «Фолком-Люкс» вже використовує деякі тренди та тенденції, проте деякі з вказаних можна впровадити й масштабувати аудиторію. Прикладом цього може стати дитяча аудиторія, яка теж є цільовою, оскільки кожній мамі зазвичай хочеться готувати швидко й корисно саме для своєї сім'ї.

Таблиця 2.8

Тренди в харчовій промисловості на світовому ринку

Тренди	Характеристика	Трансформація тренду в продукцію підприємства
Зручність та прозорість	Напівфабрикати існують вже давно, проте якість й корисність зазначених продуктів стають значно важливіми, й очікується, що підприємства будуть більш прозорими по відношенню до своїх інгредієнтів та методів	Комунікація з аудиторією, зйомка робочого процесу, більше інформації щодо інгредієнтів
Охорона імунітету та здоров'я а також підтримка психічного стану	У майбутньому продукти харчування та напої будуть орієнтуватися на ринок харчових добавок. Згідно дослідженнями, більше 50% споживачів у 2024 році приймали більше добавок для саме для підтримки свого імунного здоров'я	Застосування в складі корисних елементів, що підтримуватимуть емоційний та психічний стан
Рослинне харчування	Харчування на рослинній основі стало основною тенденцією протягом останніх кроків	Увага на рослинній основі продукції
Дитяче харчування	Для покращення здоров'я своєї сім'ї, більшість батьків шукають продукти, які подобаються саме їх дітям	Розробка дитячої лінійки продукту, увага на емоціях сім'ї.

Джерело: сформовано за даними [56]

Отже, згідно даних табл. 2.8 продукція підприємства ПП «Фолком-Люкс» вже використовує визначені тренди, проте деякі з них можна запровадити та масштабувати аудиторію. Це може бути дитяча аудиторія яка є цільовою, оскільки кожна мама хоче приготувати швидко й корисно для своєї сім'ї. Цікавим також є те, що підприємство ПП «Фолком-Люкс» може покращити свою продукцію складовими, які підтримують імунітет, а також деякі з товарів, що впливають на психічний стан.

Головною метою ПП «Фолком-Люкс» на ринку в першу чергу є максимізація прибутку при мінімальних витратах. Проте досягти такого результату можна лише за умови прийняття ефективних управлінських рішень. Економічне обґрунтування щодо прийнятих рішень для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства здійснюється при розрахунку економічних показників ефективності.

Для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПП «Фолком-Люкс» використаємо формул 2.1:

$$E_B = V_E / (C_T + T_P + O_P) \quad (2.1)$$

де E_B – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

V_E – виручка від експорту;

C_T – собівартість продукції;

T_P – транспортні витрати;

O_P – організаційні витрати.

Якщо коефіцієнт E_B більше 1, то зовнішньоекономічну діяльність підприємства є ефективною. При цьому чим вище коефіцієнт ефективності експорту, тим вище ефективність від експорту [60].

Проведемо аналіз цільових ринків зі схожою продукцією (табл. 2.9). Отже, більшість продукції у ніші швидкого приготування є експортною. Тому за рахунок поширення торговельних марок, високої лояльності до брендів, та з урахуванням того, що ці бренди є «на слуху» існує значний попит на продукцію.

Отже, цільові ринки були обрані з урахуванням близькості розташування та схожих смакових характеристик.

Таблиця 2.9

Аналіз потенційних міжнародних ринків

Ринок	Торгова марка	Характеристика	Доопрацювання
Болгарія	<i>Maggi</i> – супи грибні, з фрикадельками, курячий суп, сільський <i>Ricantina</i> – грибний суп, курячий, з вермішелью	Загальні смаки, без особливостей нема.	додавання фрикаделек можемо сміливо виходити на ринок, бар'єри мінімальні
Чехія	<i>Vitana</i> – суп гороховий з грінками, гороховий суп з беконом <i>Maggi</i> – гороховий суп, суп грибний вершковий <i>Knorr</i> - крем-суп з лисичками, вершковий томатний суп з базиліком	Сильна диверсифікація й цікаві смаки	розробка томатного супу з базиліком розробка супу з беконом
Польща	<i>Kucharech</i> – борщ білий, борщ червоний <i>Knorr</i> – гаряча чашка, сирний суп з грінками, грибний суп з сухариками <i>Winiari</i> – червоний, білий борщ; гороховий, овочевий, бобовий суп	Сильна диверсифікація, продаж товару відповідно до ринку збуту	створення сирного супу додавання грінок та сухариків в супи вивчення ринку Польщі та вихід на цей ринок з якісною пропозицією, відповідно до смаків

Джерело: сформовано за даними [66]

Міжнародна діяльність підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього попиту та інтегруватися у світові виробничо-логістичні ланцюги.

Саме ефективність міжнародної діяльності визначається комплексом фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових та організаційних показників. Її результативність проявляється у зростанні валютної виручки, збільшенні частки експорту, зміцненні позицій на цільових ринках, оптимізації витрат та підвищенні якості продукції.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності необхідним є впровадження інтегрованої системи управління, яка забезпечує: гнучкість адаптації до змін світової кон'юнктури; ефективну взаємодію між підрозділами підприємства; використання аналітичних методик (SWOT, PEST, VRIO, Porter's Five Forces); цифрові рішення для управління логістикою та збутом.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

3.1. Оцінка конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку

Нині до провідних світових виробників супів належать Kroger, Amy's Kitchen, Unilever, Conagra Brands, Nestle, The Kraft Heinz Company, CSC Brand (Campbell Soup Company), Kettle Cuisine, General Mills, Hain Celestial і Bear Creek Country Kitchens та інші.

На сьогоднішній день підвищений попит саме на доступні замітники їжі стимулює європейський ринок із показником CAGR в розмірі 2,6% (тобто сукупний середньорічний темп зростання). Однак, підвищений вміст кукурудзи й солі є перепоною для зростання сушеного супу на ринку.

Останніми роками Україна поступово адаптує внутрішнє законодавство до європейських вимог, що дає можливість вітчизняним підприємствам підвищити рівень своїх стандартів й бути потенційно конкурентоспроможними і на інших світових ринках.

Українські товари й послуги вже є пізнаваними для ринку країн ЄС, проте існують певні перепони щодо перспективних ніш для зростання (мова йде про IT послуги й продукти, машинобудування, харчова промисловість, інжинірингові послуги). Нині, Україна займає перше місце в Європі та друге місце у світі серед найбільших постачальників саме органічної продукції, проте попит на здорове харчування буде поступово зростати, що дозволить Україні продовжувати збільшувати обсяги експорту.

В результаті аналізу потенційних європейських ринків для масштабування саме переробної галузі й збуту продуктів швидкого приготування варто зосередитись на Польщі. Саме Польща є досить перспективним напрямком для інвестицій та розвитку бізнесу.

Тож для сприяння адаптації вітчизняних підприємців саме до бізнес-середовища Польщі й отримання підтримки відповідно при виході на ринок ЄС є так звана Асоціація Українського Бізнесу в Польщі, яка представляє галузі: сільське господарство, транспорт, виробництво товарів, ІТ, сфера послуг, металообробка, упаковка, будівництво, роздрібна торгівля та інше.

Таким чином зазначимо, що польський ринок є більш насиченим товарами швидкого приготування й представлений торговельними марками ТМ «DANIA BABCI ZOSI», ТМ «Kucharek», ТМ «Knorr», ТМ «Winiary» та ТМ «Inna Wajka». Як і на вітчизняному ринку на польському супи швидкого приготування представлені вже повністю готовими товарами (тобто напівфабрикатами) або порошковими масами.

Для розуміння щодо конкурентного середовища на польському ринку, проведемо аналіз товарної номенклатури найбільш конкурентоспроможних польських виробників продукції швидкого харчування:

- Unilever (торгова марка ТМ Knorr) – суміші рецептів, соуси, бульйони та приправи, макаронні вироби, супи та пюре швидкого приготування.
- Winiary Nestlé Polska SA (торгова марка ТМ Winiary) – соуси, пасти, супи швидкого приготування, бульйони, десерти (желе), прянощі, каші.
- AYBIOO SP ZOO (торгова марка ТМ Inna Wajka) – насіння, ягоди, каші, гранола, мюслі.

Продукція польського ринку є досить диверсифікованою а найсильнішим конкурентом є торгова марка ТМ Winiary, що є компанією Nestle (схоже до ТМ «Мівіна» на внутрішньому ринку). Асортимент продукції компанії є досить великим а рівень конкурентоспроможності досить високий.

Для аналізу та співставлення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та продукції польських виробників поведемо дослідження. Для вивчення обрали наступні торговельні марки ТМ «GoToVo», ТМ «Bonner», ТМ «STREET SOUP» (діють на внутрішньому ринку) та ТМ «Winiary», ТМ «Inna Wajka», ТМ «Knorr» (діють на зовнішньому ринку. для оцінки

конкурентоспроможності продукції розрахуємо інтегральний показник (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та польському ринках

Фактори впливу на конкурентоспроможність	Вага параметру	Конкуренти на внутрішньому ринку						Конкуренти на зовнішньому ринку					
		ТМ «GoToVo»		ТМ «Bonner»		ТМ «STREET SOUP»		ТМ «Winiary»		ТМ «Inna Baika»		ТМ «Knorr»	
		A_1	P_1	$A_1 P_1$	P_1	$A_1 P_1$	P_1	$A_1 P_1$	P_1	$A_1 P_1$	P_1	$A_1 P_1$	P_1
Імідж	0,1	0,8	0,08	0,7	0,07	0,7	0,07	0,4	0,04	0,4	0,04	0,8	0,08
Реклама	0,2	0,7	0,14	0,8	0,16	0,4	0,08	0,9	0,18	0,5	0,1	0,9	0,18
Якість	0,3	0,4	0,12	0,6	0,18	0,8	0,24	0,7	0,21	0,7	0,21	0,5	0,15
Рівень цін	0,1	0,5	0,05	0,9	0,09	0,5	0,05	0,8	0,08	0,9	0,09	0,6	0,06
Унікальність	0,2	0,6	0,12	0,5	0,1	0,6	0,12	0,6	0,12	0,8	0,16	0,4	0,08
Асортимент	0,1	0,9	0,09	0,4	0,04	0,9	0,09	0,5	0,05	0,6	0,06	0,7	0,07
Сума $A_1 P_1$	1		0,6		0,64		0,65		0,68		0,66		0,62

Джерело: сформовано за даними [46]

Визначивши конкурентів за деякими параметрами відповідно до шкали спадання, визначимо конкурентоспроможність конкурентів за допомогою інтегрального показнику, де A_1 вагомість параметра; P_1 – ранжування значення параметра (до 1); $A_1 P_1$ – показники конкурентоспроможності.

Отже, визначивши інтегральні показники, можемо зробити деякі висновки щодо рівня конкурентоспроможності підприємства та їх продукції. Відзначимо, що польська продукція все ж є більш конкурентоспроможною саме завдяки орієнтації на якість, унікальність в асортименті й значну пізнаваність бренду. В результаті проведеного аналізу конкурентних середовищ вітчизняного й польських ринків продукції швидкого харчування зазначимо, що показники рівня конкурентоспроможності іноземних виробників зазвичай в середньому вищі порівняно з вітчизняними.

Конкурентні переваги існують в таких формах: економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства та які можна виміряти завдяки економічним показникам. При цьому переваги мають саме порівняльний, а не абсолютний характер.

Зазвичай до джерел формування конкурентних переваг підприємства відносять: сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, кваліфіковану робочу силу, висока якість, суттєве зниження собівартості продукції, унікальність та оптимальний асортимент [68].

На рис. 3.1 показано оцінку конкурентоспроможності ПП «Фолком-Люкс».

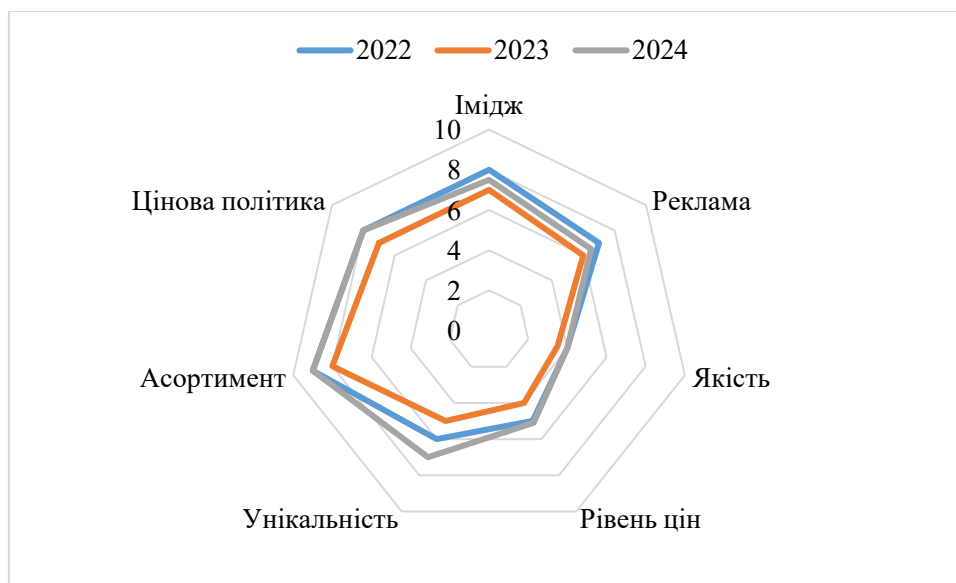


Рис. 3.1. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

В результаті оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням радіальної діаграми можемо відмітити, що в ПП «Фолком-Люкс» до слабких місць можна віднести імідж підприємства, рівень впровадження інновацій та доволі малий асортимент продукції. Проте аналіз польського ринку показав, що асортимент у підприємств-конкурентів є досить високо диверсифікованим.

Проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з використанням коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Оцінка рівня конкурентоспроможності ПП «Фолком-Люкс»

Показник	Роки			Бали		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Показники фінансового стану						
Коефіцієнт автономії	0,100	0,132	0,176	13	13	15
Коефіцієнт покриття	1,20	1,11	1,09	10	10	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,15	15	15	14
Коефіцієнт оборотності	16254	21,36	18,06	5	9	13
Показники ефективності організації збуту						
Рентабельність продажу	9,89	12,00	7,23	12	7	10
Затовареність готовою продукцією	-0,86	-0,95	-0,93	9	10	11
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,5	0,7	1,2	14	15	12
Коефіцієнт ефективності реклами	0,1	0,45	0,75	15	15	10
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства						
Показник витрат на одиницю продукції	0,68	0,67	0,66	10	10	12
Показник фондівдачі	54,18,	21,36	18,06	5	9	14
Рентабельність товарної продукції	46,94	49,81	52,11	10	10	10
Продуктивність праці	67,73	218,11	658,35	15	15	9

Джерело: сформовано за даними [46]

Нижче наведені формули для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$1. E_B = 0,31 B + 0,19 \Phi + 0,40 P_{\Pi} + 0,10 \Pi$$

$$2. \Phi_{\Pi} = 0,29 K_A + 0,20 K_{\Pi} + 0,3 K_{Л} + 0,15 K_{OB}$$

$$3. E_3 = 0,37 P_{\Pi} + 0,29 K_{3AT} + 0,21 K_{3B\Pi} + 0,13 K_P$$

$$4. K_{K\Pi} = 0,15 E_B + 0,29 \Phi_{\Pi} + 0,23 E_3 + 0,33 K_T$$

Розрахуємо критерії роботи підприємства. Саме для приведення до одного вигляду показники варто перевести у 15-бальну шкалу. Бальну шкалу розподілимо таким чином:

10 балів – показники на рівні базового ($\pm 10\%$);

11 балів – від 10% до 20%;

12 балів – від 20% до 30%;

13 балів – від 30% до 40%;

14 балів – від 40% до 50%;

15 балів – показник кращий на 50% або більше.

У відповідності до зазначеного розподілу бали потім зменшуються, а відсоткове значення стає від'ємним. Таким чином 5 балів – показник гірший на 50% або більше.

Можна зазначити, що всі показники ефективності покращили свої результати. Показник ефективності виробництва є дещо нижчим за всі інші, проте в цьому році була реорганізація та часткова зміна колективу, зокрема в відділі зовнішньоекономічної діяльності, тому продуктивність праці знизилась на 10%.

Отже, показник конкурентоспроможності підприємства покращився в середньому на 10% в порівнянні з попереднім роком. Крім того ККП має тенденцію щодо зростання, тому варто тестувати нові ринки та розробляти стратегію щодо виходу організації на нові ринки збуту. Зазначимо також, що рівень конкурентоспроможності підприємства є вище середнього.

Серед напрямків щодо покращення показників, можемо відмітити поліпшення продуктивності праці, посилення коефіцієнту автономії й покриття та підвищення рентабельності продажів.

Таким чином зазначимо, що саме внутрішній рівень конкурентоспроможності підприємства ПП «Фолком-Люкс» є відносно схожий з конкурентами, проте варто не зупинятись та покращувати свою діяльність. При аналізі рівня конкурентоспроможності відповідно сильного міжнародного ринку (в нашому випадку ринок Польщі) встановлено, що існують певні проблемні аспекти, до прикладу недостатній рівень іміджу підприємства, забезпеченість інноваціями, мала диверсифікація продукції тощо. Тому вихід на ринок Польщі й розробка та впровадження стратегічного рішення відносно покращення конкурентоспроможності допоможе підприємству ПП «Фолком-Люкс» посилити власні конкурентні позиції, співпрацюючи також й з іншими ринками.

Отже, польська продукція є більш конкурентоспроможною саме завдяки орієнтації на якість, унікальність в асортименті й значну пізнаваність брендів. Показники рівня конкурентоспроможності іноземних виробників в середньому є вищими порівняно з вітчизняними виробниками. Рівень конкурентоспроможності продукції ПП «Фолком-Люкс» є дещо нижчим порівняно з польськими конкурентами.

При оцінці й управлінні конкурентоспроможністю потрібно починати з діагностики існуючого рівня конкурентоспроможності, визначення цілей й завдань а також впровадження заходів для забезпечення й посилення рівня міжнародної конкурентоспроможності.

Аналізуючи досягнутий рівень конкурентоспроможності й концентрація на проблемних викликах дозволить розробити та впровадити релевантні цілі саме для їх найефективнішого вирішення.

Для підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю ПП «Фолком-Люкс» ми запропонували оптимізовану структуру (рис. 3.2).

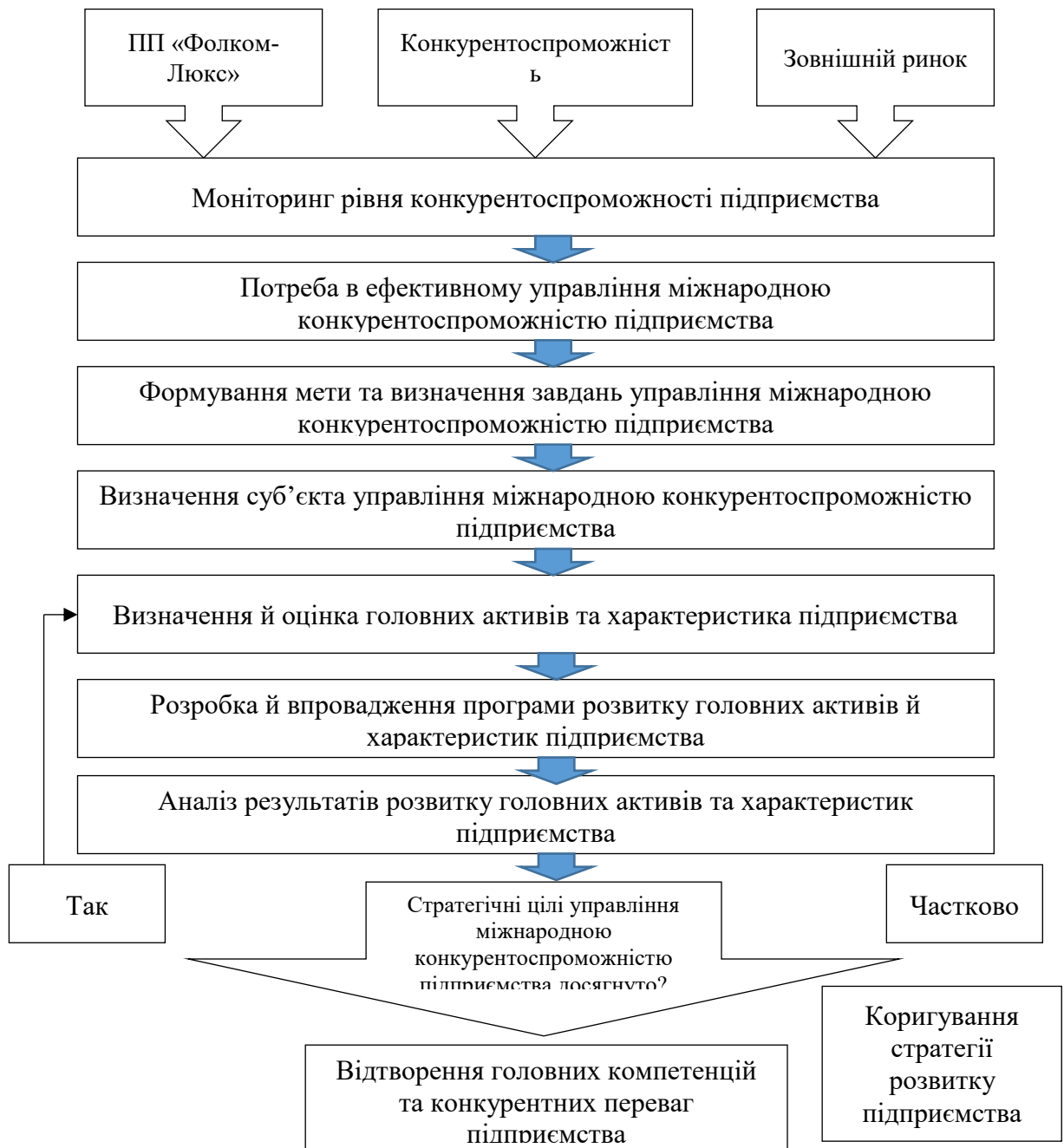


Рис. 3.2. Оптимізована система управління міжнародною конкурентоспроможністю ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Отже, ефективна система управління конкурентоспроможністю з використанням поетапного підходу щодо управління дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та досягати визначених стратегічних цілей більш ефективно, що дозволить в свою чергу отримувати вищі показники конкурентоспроможності.

3.2. Розроблення програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Для розробки та впровадження програми удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства потрібно оцінити потенціал підприємства. Оцінка потенціалу а також визначення перспективних напрямків розвитку ПП «Фолком-Люкс» є головним чинником саме при розробці стратегії.

Для оцінки локального потенціалу ПП «Фолком-Люкс» сформуємо матриці щодо оцінки локальних потенціалів. Для цього були виставлені експертні оцінки експертами від підприємства ПП «Фолком-Люкс» (директор відділу ЗЕД, операційний директор, директор з маркетингу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Експертні оцінки локальних потенціалів ПП «Фолком-Люкс»

Локальні потенціали	Середня оцінка	Директор відділу ЗЕД	Операційний директор	Директор з маркетингу
Експортний потенціал	8	8	7	8
Інфраструктурний та екологічний	8	6	7	7
Виробничий	6	5	6	6
Фінансовий	8	7	7	7
Ресурсно-сировинний	7	8	7	7
Маркетинговий	5	4	4	4
Інноваційний	3	3	3	3
Інвестиційний	6	6	4	6
Трудовий	4	4	4	4
Організаційно-управлінський	4	5	5	5

Джерело: сформовано за даними [46]

У таблиці 3.3 були використані середні оцінки саме від експертів. У таблиці 3.4 визначені напрями потенціалів, значення, їх вага й оцінка.

Таблиця 3.4

Матриця оцінки локальних потенціалів ПП «Фолком-Люкс»

Локальні потенціали	Вага	Бали	Зважене значення
Експортний потенціал	0,08	6	0,48
Інфраструктурний та екологічний	0,05	8	0,40
Виробничий	0,20	7	1,40
Фінансовий	0,10	8	0,80
Ресурсно-сировинний	0,12	7	0,84
Маркетинговий	0,08	5	0,40
Інноваційний	0,14	4	0,56
Інвестиційний	0,10	6	0,60
Трудовий	0,05	5	0,25
Організаційно-управлінський	0,08	6	0,48
Сума	1		6,21

Джерело: сформовано за даними [46]

Як видно з даних табл. 3.4 найбільшу вагу мають саме фінансовий й екологічні напрями локальних потенціалів ПП «Фолком-Люкс». Сформуємо гістограму саме для візуального сприйняття й розробки висновків та рекомендацій й пропозицій (рис. 3.3).

Отже, найбільш слабким є саме маркетинговий й трудовий потенціали. Підприємству ПП «Фолком-Люкс» варто зосередитись саме на розробці ефективної маркетингової стратегії та просуванні товару через Інтернет.

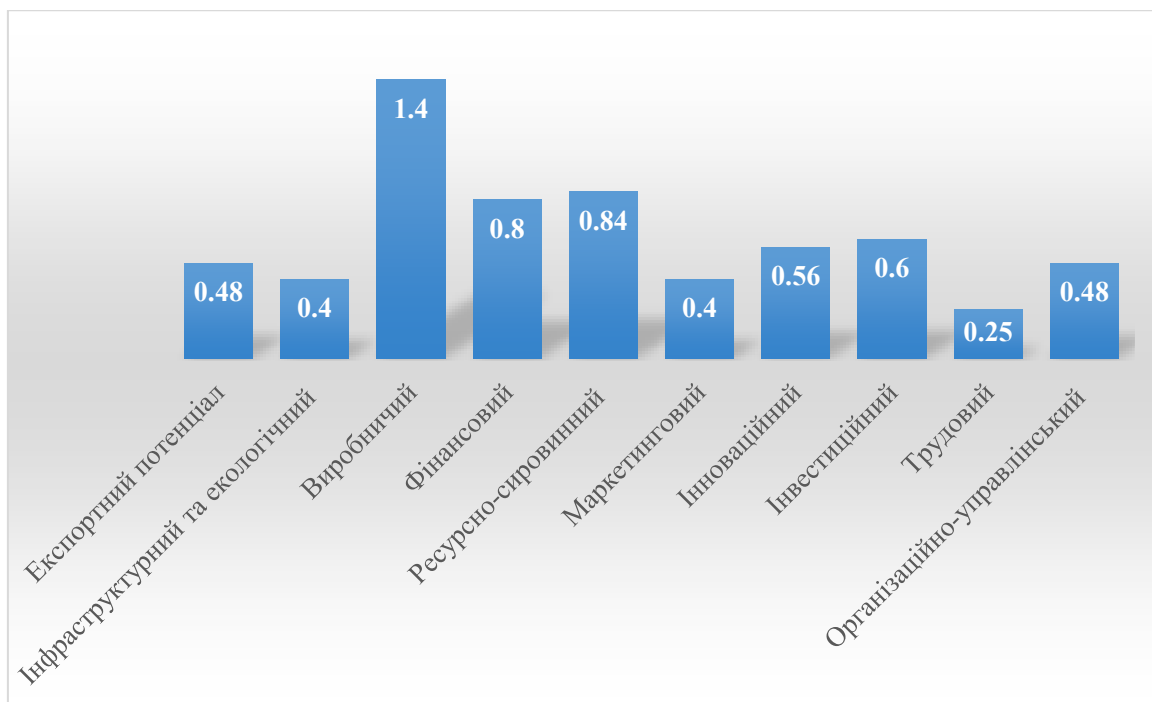


Рис. 3.3. Локальні потенціали ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Відносно трудового потенціалу ПП «Фолком-Люкс» зазначимо, що досліджуване підприємство маж в штаті лише 20 осіб. Тому для ПП «Фолком-Люкс» важливо мати лише кваліфіковані кадри та таланти для підтримки ефективності роботи підприємства. Крім того ПП «Фолком-Люкс» варто впроваджувати систему індивідуального навчання персоналу й залучити кадри або на аутсорсі (тобто маркетинг та проектна діяльність) або на постійній.

Найбільший локальний потенціал ПП «Фолком-Люкс» - це виробничий. Це можна пояснити тим, що підприємство ПП «Фолком-Люкс» є виробником товарів швидкого харчування й постійно нарощує обсяги виробництва.

Проте, підприємству ПП «Фолком-Люкс» необхідно звернути увагу й на інфраструктурний та екологічні фактори.

Сформуємо квадрату потенціалу для ПП «Фолком-Люкс». Таким чином для оцінки перспектив забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ПП «Фолком-Люкс» проведемо оцінку потенціалу підприємства а також його функціональності з використанням графічно-аналітичного методу «квадрат потенціалу».

Метод квадрату потенціалу дасть можливість встановити зв'язки між окремими компонентами квадрату, проаналізувати рівень конкурентоспроможності й відповідно до отриманих результатів сформулювати пропозиції та рекомендації для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Здійснимо діагностику «квадрату потенціалу» ПП «Фолком-Люкс» з урахуванням наступних елементів квадрату: маркетинг, фінанси, виробництво, розподіл та збут, організаційна структура (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники для формування квадрату потенціалу ПП «Фолком-Люкс»

Показник	Роки			Коефіцієнт чутливості
	2022	2023	2024	
Маркетинг				
Витрати на рекламну діяльність, %	20 (3)	50 (1)	35 (2)	1,15
Фірмовий стиль (кількість розвинутих торгових марок), од	3 (2)	4 (1,5)	4 (1,5)	1,15
Витрати на маркетинговий персонал, %	8 (3)	9 (2)	15 (1)	1,10
Інноваційна діяльність, тис. грн.	12 (2)	10 (3)	20 (1)	1,25
Фінанси				
Рентабельність продукції	49,80 (3)	52,11 (2)	55,90 (1)	1,10
Рентабельність власного капіталу	127,20 (1)	90,80 (3)	123,50 (2)	1,05
Коефіцієнт автономії	0,22 (3)	0,24 (2)	0,34 (1)	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08 (3)	0,15 (2)	0,21 (1)	1,10
Чиста маржа, %	12,00 (1)	7,23 (3)	11,4 (2)	1,25
Виробництво, розподіл, збут				
Якість продукції, %	80 (3)	85 (1,5)	85 (1,5)	1,25
Фондовіддача	21,36 (2)	18,06 (3)	25,2 (1)	1,10
Чистий прибуток	444,80 (2)	951,60 (2)	2331,2 (1)	1,15
Рентабельність господарської діяльності, %	8,7 (2)	5,5 (3)	10,2 (1)	1,15
Менеджмент та організаційна структура				
Структура персоналу за віком, зокрема працівників до 45 років, %	65 (3)	70 (1)	75 (1)	1,15
Структура персоналу з вищою освітою, %	72 (3)	80 (2)	90 (1)	1,15
Продуктивність праці	218,3 (3)	658,3 (1)	590,5 (2)	1,50
Фонд оплати праці	160 (3)	190 (2)	250 (1)	1,25

Джерело: сформовано за даними [46]

При розробці квадрату потенціалу, потрібно звернути увагу саме на форму квадрату: якщо сформована фігура буде схожа на квадрат – це означає збалансованість системи та збалансований потенціал підприємства. В іншому випадку квадрат буде показувати саме дисгармонію показників, на які варто звернути особливу увагу (рис. 3.4).

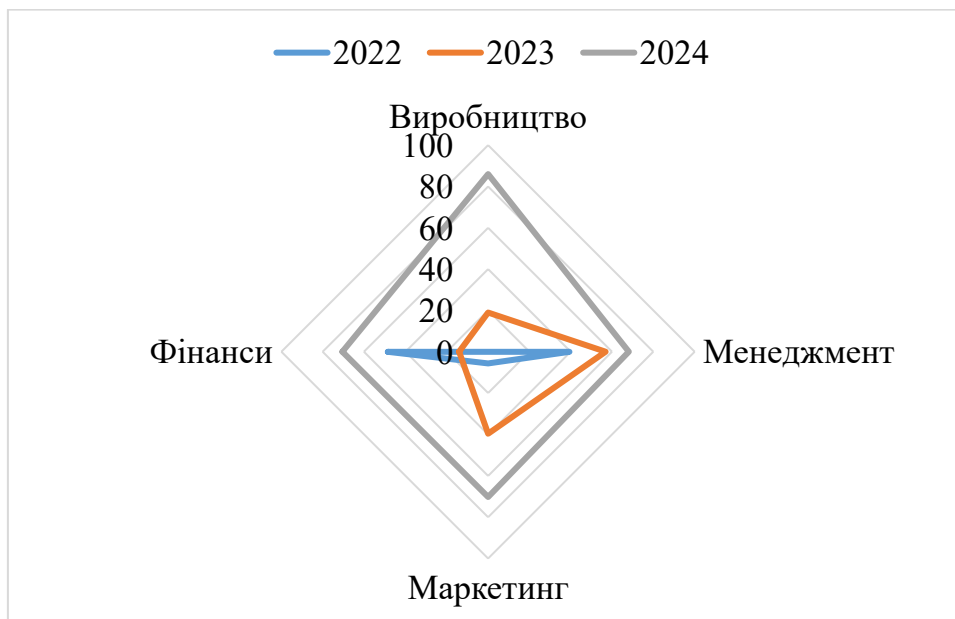


Рис. 3.4. Квадрат потенціалу ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Як видно з рисунку 3.3 підприємство ПП «Фолком-Люкс» поступово збалансовує свої основні відділи і найбільш ефективно вони функціонували саме у 2022 році, коли підприємство вже стало трохи стабільніше працювати й впевненіше виходити на світові ринки і при цьому показники та квадрат потенціалу вже стали більш врівноваженими.

3.3. Формування та обґрунтування стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю

Розглянемо стратегії розвитку ПП «Фолком-Люкс» на внутрішньому ринку з використанням матричного методу щодо оцінки конкурентоспроможності. Мова йде в першу чергу про матриці БКГ (з англійської BCG matrix, тобто матриця «зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи) що є інструментом для стратегічного аналізу й планування. Отже, матриця БКГ є одним з найбільш відомих методів щодо класифікації напрямків діяльності підприємства (виробництво продуктів, надання послуг та інше) з урахуванням критеріїв потенційної прибутковості [70].

Для отримання інвестицій підприємству потрібно сформувати інвестиційно привабливий бренд а також брати участь у тендерах. Якщо організація буде інвестувати власні кошти, відповідно ці кошти може отримати саме від розширення географії збуту, диверсифікації виробництва, активізації маркетингових кампаній просування продукції тощо.

Розглянемо та використаємо матрицю Ансоффа для визначення найкращої стратегії з метою формування грошових резервів й інвестування саме для збільшення внутрішньої відносної частки на ринку.

Матриця Ансоффа (або матриця товар-ринок) є аналітичним інструментом стратегічного менеджменту, який був розроблений засновником цієї науки, американцем Ігорем Ансоффом та призначений саме для визначення стратегії щодо позиціонування товару на ринку.

Отже, при виході підприємства на нові міжнародні ринки варто використовувати саме стратегію «розвитку ринку» та «диверсифікації». При аналізі виходу продукції на новий закордонний ринок (ринок Польщі) варто обрати стратегію «розвитку ринку» (тобто існуючий товар – новий ринок). Зазначена стратегія означає адаптацію й виведення вже існуючих товарів на нові ринки. Тому для успішного впровадження стратегії потрібно підтвердити

наявність на новому ринку саме потенційних споживачів вже існуючої продукції [70].

В табл. 3.6 сформуємо матрицю Ансоффа для ПП «Фолком-Люкс».

Таблиця 3.6

Стратегічний аналіз ПП «Фолком-Люкс» за Матицею Ансоффа

Товар Ринок	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Проникнення на ринок впровадження заходів лояльності для повторних покупок (мова йде про орієнтацію на B2B сегмент) підвищення якості продукції покращення пакування та дизайну товару підвищення ефективності автоматизації залучення нових клієнтів завдяки реклами	Стратегія розвитку товару (введення на ринок нових товарів) удосконалення вже розроблених товарів зокрема за рахунок зміни упаковки й дизайну розширення асортименту лінійки супів й каш створення нової лінійки товарів (наприклад печива, снєків, пюре)
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку (адаптація вже існуючих товарів на нові ринки) вивчення попиту продукції на потенційних ринках (країни Європи) географічна експансія використання нових каналів дистрибуції (Інтернет-комерція) пошук нових сегментів саме для споживання товару	Стратегія диверсифікації (найбільш витратна і ризикова стратегія) розробка продукції для іноземного ринку та його попит

Джерело: сформовано за даними [70]

Дану стратегію варто використовувати, так як ПП «Фолком-Люкс» виробляє продукцію, що підходить до всіх ринків (мова йде про супи на основі бобових, каші, енергетичні батончики тощо).

Отже для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз підприємства ПП «Фолком-Люкс», де на перетині можна побачити як стратегічні альтернативи так і стратегічні проблеми. Кожна стратегічна альтернатива вимагає стратегічного рішення та напрямів розвитку діяльності підприємства, з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей й загроз. Тому для аналізу можливостей й загроз за ступенем впливу формують матрицю, де оцінюють вірогідності реалізації й вплив. В блоці можливості підприємству потрібно звертати увагу саме на більш сильні сторони. Для ПП «Фолком-Люкс» потрібно звернути увагу на вихід на нові ринки збуту а також диверсифікацію виробництва й розширення співпраці з більшою кількістю представників зокрема сегменту HoReCa.

Використовуючи власні можливості, підприємство ПП «Фолком-Люкс» зможе наростити частку ринку й залучити ще більшу кількість споживачів, що призведе до збільшення прибутковості.

Щодо ризиків, зазначимо, що найбільш суттєві виявились: підвищення цін на сировину, що може спричинити збільшення ціни на самі товари; зростання конкуренції на внутрішньому ринку; залежність сировини від погодних умов. дані ризики можуть спричинити втрату споживачів саме через чутливість до ціни, відсутність інновацій й через проблеми з постачанням сировини.

Підприємство ПП «Фолком-Люкс» має потенціал для виходу на міжнародний ринок завдяки якості продукції та конкурентним цінам, проте повинне посилити саае фінансову базу а також інвестувати у маркетинг та налагодження логістики. Перспективні можливості відкриваються завдяки інтеграції до європейського ринку проте існують загрози з боку конкурентів та нестабільності вимагають гнучкої стратегії управління ризиками. Для цього проведемо SWOT-аналіз ПП «Фолком-Люкс» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця SWOT-аналізу ПП «Фолком-Люкс»

Можливості	Загрози
<p>Розширення співпраці з різними мережами супермаркетів та акцентування уваги саме на HoReCa сегмент або йога центри;</p> <p>Диверсифікація виробництва та створення нових лінійок корисних печива, снєків та пюре;</p> <p>Вихід на нові міжнародні ринки, розповсюдження товарів підприємства завдяки розширенню географії експорту;</p> <p>Зростання можливостей оновлення технічної бази (завдяки потенційного залучення інвестицій);</p> <p>Збільшення частки ринку на внутрішньому ринку завдяки активізації продажів та створення рекламної кампанії.</p>	<p>Зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку та копіювання продукції й швидке просування на ринку – витіснення конкурентами;</p> <p>Зменшення попиту щодо споживання продуктів швидкого харчування через карантинні обмеження (зменшення кількості подорожей, офісних робіт) й переваги здорового домашнього харчуванню;</p> <p>Підвищення цін на сировину що призвело до зростання цін на самі товари;</p> <p>Зниження доходів населення, рівня життя та економічна нестабільність;</p> <p>Залежність сировини й виробництва саме від погодних умов, що призвело до дефіциту сировини чи проблеми з постачанням.</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Наявність сторінок у різних соціальних мережах та наявність власного сайту https://streetsoup.com.ua/</p> <p>Унікальність продукції й технології виробництва продукції (сировина – бобові);</p> <p>Продукція, що підходить веганам й прихильникам здорового харчування або спортсменам;</p> <p>Зручне географічне розташування місто Чернігові (170 км від Києва) й доступність до сировини (сmt. Седнів 50 км);</p> <p>Еко-орієнтація в пакуванні й виробництві;</p>	<p>Неефективна рекламна кампанія й недостатній таргетинг і мала конверсія покупок на сайті;</p> <p>Відсутність власної платформи щодо комунікації, спостереження за роботою;</p> <p>Мала пізнаваність бренду (споживачі не знають бренду підприємства);</p> <p>Просування здійснюється через не всі рітейлери, часто такі, які є непоширеними та через соціальні мережі;</p> <p>Наявність застарілого технічного обладнання.</p>

Джерело: сформовано за даними [70]

За допомогою SPACE – аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) можна визначити відповідну бізнес-стратегію. SPACE-аналіз дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище з використанням наступних критеріїв:

конкурентоспроможність підприємства (КП), стабільність середовища (СС), фінансове становище (ФС), привабливість галузі (ПГ).

Для визначення вектору рекомендованої стратегії, варто розрахувати координати точки Р (X,Y) за формулами: $X = ПГ - КП$; $Y = ФС - СС$.

В табл. 3.8 проаналізовано критерії та пораховане їх зважене й сумарне значення при цьому оцінка відбувалась по 5-ти бальній шкалі.

Таблиця 3.8

Розрахунок критеріїв для SPACE-аналіз у ПП «Фолком-Люкс»

Критерій	Оцінка	Вагомий коефіцієнт	Загальна оцінка балів
Стабільність галузі			
Агресивність конкуренції	4	0,5	2
Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,3	0,6
Маркетингові та рекламні можливості	2	0,2	0,4
Загальна оцінка критерію			3
Привабливість галузі			
Конкурентна ситуація	3	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу галузі	2	0,3	0,6
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,3	0,9
Загальна оцінка критерію			2,7
Конкурентоспроможність підприємства			
Якість продукції	5	0,3	1,5
Рентабельність продажів	4	0,2	0,8
Частка ринку	1	0,1	0,1
Конкурентоспроможність продукції	3	0,2	0,6
Прихильність продавців	3	0,2	0,6
Загальна оцінка критерію			3,6
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	3	0,4	1,2
Стабільність отримання прибутку	4	0,2	0,8
Платоспроможність підприємства	4	0,2	0,8
Рівень фінансового ризику	5	0,2	0,2
Загальна оцінка критерію			3,8

Джерело: сформовано за даними [46, 70]

Розрахуємо точки координат X та Y:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,7 - 3,6 = (-0,9);$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,8 - 3 = 0,8.$$

Таким чином розрахували точку O (X = -0,9 та Y = 0,8), яку позначили на графіку та провели крізь неї вектор. Залежно від положення вектору в квадранті розробляється та впроваджується релевантна стратегія (рис. 3.5).

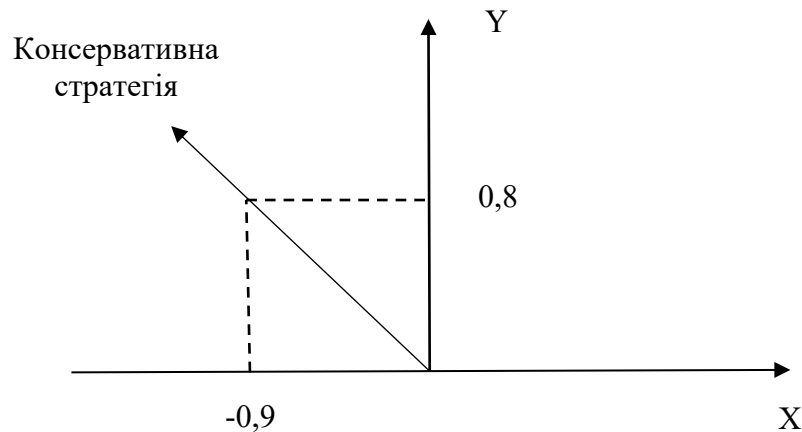


Рис. 3.5. Вибір вектору за допомогою SPACE-аналізу для ПП «Фолком-Люкс»

Джерело: сформовано за даними [46]

Для ПП «Фолком-Люкс» варто розробити консервативну стратегію де стабільна галузь з досить низькими темпами зростання й фінансовою стабільністю. Підприємство, у якого критичним фактором є саме конкурентоспроможність продукції, повинне захищати успішні продукти та розробляти нові а також міркувати про можливості проникнення в галузь з більш привабливою продукцією та знижувати витрати. Також підприємству потрібно не зупинятись на розвитку своєї продукції а диверсифікуватись й використовувати нові технології для підвищення рівня конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження здійсненого у кваліфікаційній магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Під стратегічним управлінням розуміють порівняно новий інструмент чи процес при досягненні визначених цілей й результатів підприємства. Потреба в його в застосуванні спричинена переходом саме від планової економіки до ринкової та зростанням конкуренції на ринку. Крім того, нестабільність зовнішнього середовища, що потребує посилення реагування й відповідної адаптації саме для існування й функціонування організації на ринку. Також стратегічне управління має на меті створити належні умови для своєчасного реагування й спрогнозувати можливі ризикові обставини, що дозволить більш впевнено проводити діяльність на ринку та досягати встановлені цілі та завдання.

2. Стратегічний підхід потребує від керівників чіткого та конкретного розуміння специфіки стратегічного менеджменту, розробки стратегії й необхідних прийомів, методів для досягнення стратегічних планів та релевантних цілей. При цьому стратегія виступає гнучким елементом та повинна за потреби змінюватись, адаптуватись та пристосовуватися з урахуванням змін як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Крім того, стратегія повинна бути орієнтована саме на реалізацію основних довгострокових цілей підприємства.

3. Управління й розроблення програми щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств має стати безперервним процесом, який враховує орієнтацію саме на постійний моніторинг показників рівня конкурентоспроможності, розробку й впровадження потрібних заходів, що спрямовані на утримання та посилення існуючих ринкових позицій підприємства, комплексний системний розвиток конкурентних переваг та інше. Впровадження в діяльність підприємства конкурентних переваг і є фундаментом щодо міцного конкурентного становища й визначає стратегію й можливості його розвитку.

4. Підприємство ПП «Фолком-Люкс» здійснює власну збутову діяльність на внутрішньому ринку через дистриб'юторів-рітейлерів а також через використання електронної комерції. Крім того ПП «Фолком-Люкс» застосовує NoReCa в якості додаткового каналу реалізації. Продукція ПП «Фолком-Люкс» має доволі тривалий термін зберігання та підходять до продажів в готелях, заправках, кав'ярнях, офісних центрах. Для просування продукції через Інтернет ПП «Фолком-Люкс» використовує сайт-лендінг (власний інтернет магазин) й просуває продукцію через платформу Meta.

5. Показники фінансових результатів ПП «Фолком-Люкс» мають тенденцію як до зростання так і до зменшення. Так баланс за останні 3 роки зменшився на 2493 тис. грн., що можна пояснити воєнним станом в Україні. У 2024 році зменшилась дебіторська заборгованість. До того ж зменшилися також необоротні та оборотні активи, поточні зобов'язання, при цьому грошові кошти зросли до 1812 тис. грн. Чиста маржа з урахуванням кризових умов знову показала тенденцію до зменшення: в 2024 році маржа стала знову -1,9%. Заборгованість та борги підприємства дещо зменшилися, хоча незначними темпами. Чисті продажі в 2024 році сягнули до 25001,7 тис. грн. Не зважаючи, що продажі в 2024 році зросли на 0,9%, прибуток зменшився на 43,5%.

6. ПП «Фолком-Люкс» почало свою експортну діяльність ще в 2019 році. На той час першими ринками були ринки ближніх країн-сусідів. Це Румунія, Молдова, Литва. Поетапно в 2020 та 2021 роках Україна масштабує діяльність й на нові ринки збуту. Отже, починаючи з 2022 року через військові дії на території України значне зменшився показників. Дохід від експорту прогнозується зменшення доходу до 4000 тис. грн. За 2023-2024 відсутні дані щодо експорту продукції підприємства ПП «Фолком-Люкс».

7. Внутрішній рівень конкурентоспроможності підприємства ПП «Фолком-Люкс» є відносно схожий з конкурентами, проте варто не зупинятись та покращувати свою діяльність. При аналізі рівня конкурентоспроможності відповідно сильного міжнародного ринку (в нашому випадку ринок Польщі) встановлено, що існують певні проблемні аспекти, до прикладу недостатній

рівень іміджу підприємства, забезпеченість інноваціями, мала диверсифікація продукції тощо. Тому вихід на ринок Польщі й розробка та впровадження стратегічного рішення відносно покращення конкурентоспроможності допоможе підприємству ПП «Фолком-Люкс» посилити власні конкурентні позиції, співпрацюючи також й з іншими ринками. Для підвищення ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю ПП «Фолком-Люкс» ми запропонували оптимізовану структуру (рис. 3.2).

8. При виході підприємства на нові міжнародні ринки варто використовувати саме стратегію «розвитку ринку» та «диверсифікації». При аналізі виходу продукції на новий закордонний ринок (ринок Польщі) варто обрати стратегію «розвитку ринку» (тобто існуючий товар – новий ринок). Зазначена стратегія означає адаптацію й виведення вже існуючих товарів на нові ринки. Тому для успішного впровадження стратегії потрібно підтвердити наявність на новому ринку саме потенційних споживачів вже існуючої продукції. Для оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз підприємства ПП «Фолком-Люкс», де на перетині можна побачити як стратегічні альтернативи так і стратегічні проблеми. Кожна стратегічна альтернатива вимагає стратегічного рішення та напрямів розвитку діяльності підприємства, з урахуванням сильних, слабких сторін, можливостей й загроз. Перспективні можливості відкриваються завдяки інтеграції до європейського ринку проте існують загрози з боку конкурентів та нестабільності вимагають гнучкої стратегії управління ризиками (табл. 3.7).

9. За допомогою SPACE – аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) можна визначити відповідну бізнес-стратегію. SPACE-аналіз дозволяє оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище. Для ПП «Фолком-Люкс» варто розробити консервативну стратегію де стабільна галузь з досить низькими темпами зростання й фінансовою стабільністю. Підприємство, у якого критичним фактором є саме конкурентоспроможність продукції, повинне захищати успішні продукти та розробляти нові а також міркувати про можливості проникнення в галузь з більш привабливою продукцією та знижувати витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Харків: Видавництво ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Борисюк І. О., Єрмоменко А. В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. Випуск № 6 (35). С. 29-35.
3. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Випуск № 18. С. 62-69.
4. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. Випуск № 5 (116). С. 24-28.
5. Ганштель В. В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. 2022. Випуск №34. С. 12-14.
6. Горалчук І. В. Стратегічне управління організацією в мовах невизначеності. *Економіка і управління*. 2024. Випуск №2. С. 145-151.
7. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. Випуск № 1. С. 73-78.
8. Громова О. В., Потоцька Ю. Є. Оптимізація методів оцінки конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск №6 (23) 2020. С. 61-67. ГКД^ DOI: <https://doi.org/10.32840/25224263/2020-6-11> (дата звернення: 25.09.2025).
9. Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Манаєнко І. М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2021. 341 с.

10. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №13. С. 67-70.

11. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 38. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата звернення: 01.06.2025).

12. Дикань О. В., Білецька Д. О., Грязнов Д. О. Трагування конкурентоспроможності в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. Випуск № 64. С. 31-37.

13. Діброва Л. В., Коваленко Н. В., Колесник Т. В., Ралко О. С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Випуск № 22. С 35-39

14. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. Випуск № 5. С. 23-29.

15. Длугопольська Т. І., Катоола Т. Б., Хропонюк Д. О. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2024. Випуск №2. С. 92-101.

16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Видавництво ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

17. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: Видавництво ДАКККіМ, 2017. 160 с.

19. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. Випуск №1 (35). С 16-21.

20. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск №1. С. 58-64.

21. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Випуск №4. С. 64-71.

22. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 417-421.

23. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195> (дата звернення: 23.08.2025).

24. Ішук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. Випуск № 1. С. 20-28.

25. Каличева Н. Є., Кондратюк М. В., Григоров А. В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. Випуск № 80. С. 33-39.

26. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка* 2017. Випуск №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428%20> (дата звернення: 05.05.2025).

27. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. Випуск №23. С. 46-56. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/186287> (дата звернення: 22.03.2025).

28. Кірдіна О. Г., Ковальов А.Ю. Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Випуск № 81-82. С. 41-52. URL:

<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1927666>

(дата

звернення: 17.06.2025).

29. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

30. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. Випуск № 2(13). С. 114-121.

31. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 312 с.

32. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Єрмакова О. А., Сукач О. О. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: монографія. Київ: Видавництво ЦУЛ, 2019. 173 с.

33. Колокольчикова І. В. Стратегічне управління та формування позитивного іміджу суб'єктів господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск № 56. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/56-2021> (дата звернення: 03.03.2025).

34. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск № 5. С. 81-85.

35. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки монографія. Суми: Видавництво СумДУ, 2018. 330 с.

36. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 13.03.2025).

37. Ксич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021.

Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859/824> (дата звернення: 01.08.2025).

38. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівського державного університету внутрішніх справ, 2022. 220 с.

39. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. *Агросвіт*. 2018. Випуск № 8.- С. 41-47. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2018/9.pdf (дата звернення: 22.02.2025).

40. Ляшевська В. І., Євтушенко В. А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. Випуск №6. С. 23-29.

41. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Випуск № 2(6). С. 72-81.

42. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. Випуск № 2. С. 77-80.

43. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. Випуск № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965> (дата звернення: 11.02.2025).

44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.06.2025).

45. Офіційний сайт ПП «Фолком-Люкс». URL: <https://folkom.agrobiz.net/> (дата звернення: 02.01.2025).

46. ПП «Фолком-Люкс». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12440722&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 05.02.2025).

47. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. *Економіка України*. 2017. Випуск № 1. С. 78-87.

48. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник СНАУ*. Серія «Економіка та менеджмент». 2016. Випуск № 5-6 (22-23). С. 52-58.

49. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Видавництво Університет ДФС України, 2018. 390 с.

50. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. С. 524-532.

51. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр навчальної літератури, 1997. 390 с.

52. Про захист економічної конкуренції: Закон України. Документ за ред. від 07 травня 2022 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 01.06.2025).

53. Прокопенко О. В. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: монографія. Суми: Видавництво Територія, 2019. 222 с.

54. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: Видавництво НАДУ, 2019. 234 с.

55. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Випуск №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 25.07.2025).

56. Синельник Л. С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2015. Випуск №25. С. 62-64.

57. Скібіцький О. М., Матуєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Стратегічне управління корпораціями: навчальний посібник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури, 2019. 480 с.

58. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Видавництво ХНУВС, 2021. 208 с.

59. Таранич А. В. Стратегії економічного зростання країн в контексті глобальних викликів розвитку світового господарства. Вісник економічної науки України. 2020. Випуск № 1 (38). С. 52-57.

60. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>. (дата звернення: 11.03.2025).

61. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль: Видавництво ТНЕУ, 2018. 213 с.

62. Уткіна Ю. М., Остапюк Б. Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Випуск №61. С. 167-173.

63. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. Основи маркетингу: підручник. Київ: Видавництво Науковий світ, 2022. 880 с.

64. Фощій М. Д., Фощій П. М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХП»* (економічні науки). 2022. № 4. С. 67-71. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62734> (дата звернення: 05.08.2025).

65. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: Видавництво НУА, 2018. 320 с.

66. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск № 22. Ч. 3. С. 98-102.

67. Чуницька І. І. Методологічні джерела формування стратегічних пріоритетів розвитку фінансового ринку та його інфраструктурного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2020. Випуск №2. С. 374-381.

68. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Видавництво Право, 2022. 312 с.

69. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: Видавництво ЗУНУ, 2022. 258 с.

70. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Видавництво Центр учбової літератури. 2021. 320 с.