

**Чернівецький торговельно-економічний інститут**  
**Державного торговельно-економічного університету**  
*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**СИСТЕМА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
на матеріалах ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»)

Студента 2 курсу,  
денної форми навчання,  
спеціальності  
051 «Економіка», освітня  
програма «Міжнародна  
логістика»

Шерстень Максим  
Вікторович

Науковий керівник:  
к.т.н., доцент

Лошенко Ірина Романівна

Завідувач кафедри:  
к.е.н., доцент

Чичун Валентина  
Андріївна

Чернівці, 2024

## АНОТАЦІЯ

Шерстен М.В. Система розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства (на матеріалах ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна») - Рукопис. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент». – Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, Чернівці, 2024.

Досліджено теоретичні та прикладні основи сучасної системи підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства. Використано методи аналізу та синтезу, аналогій, узагальнення, абстрагування, дедукції та індукції, економіко-статистичні методи, PEST та SWOT-аналіз, проєктний підхід. Виявлено що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку в умовах криз і військових загроз слід оцінювати через потенціал ринку іншої країни, ефективним використання ресурсів, систематичним моніторингом іноземного ринку. Зроблено висновок, що найбільш ефективним у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності є проєктний підхід та цифровізація зовнішньоекспортної діяльності. Одержані результати можуть бути використані в ефективній роботі експортних відділів ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» Кваліфікаційна робота містить 6 сторінки, 9 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 42 найменувань, 8 додатків. Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, промислове підприємство, конкурентоспроможність.

## ANNOTATION

Shersten M.V. The system of development of the international competitiveness of the enterprise (based on the materials of LLC "SITKA ZACHID Ukraine") - Manuscript. Graduation qualification work for obtaining the master's degree, specialty 073 "Management". – Chernivtsi trade and economic institute of DTEU, Chernivtsi, 2024.

The theoretical and applied foundations of the modern system of increasing the international competitiveness of an industrial enterprise have been studied. Methods of analysis and synthesis, analogies, generalization, abstraction, deduction and induction, economic and statistical methods, PEST and SWOT analysis, project approach were used. It was found that increasing the competitiveness of domestic enterprises on the world market in the conditions of crises and military threats should be evaluated through the market potential of another country, effective use of resources, and systematic monitoring of the foreign market. It was concluded that the most effective in ensuring international competitiveness is the project approach and digitalization of foreign export activity. The obtained results can be used in the effective work of the export departments of "SITKA ZACHID Ukraine" LLC. The qualification work contains 64 pages, 9 tables, 5 figures, a list of used sources from 42 names, 8 appendices. Keywords: foreign economic activity, industrial enterprise, competitiveness.

## Зміст

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                     | 4  |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА                                                | 8  |
| 1.1. Основні поняття, правові та теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності підприємств                                      | 8  |
| 1.2. Функціональні інструменти розвитку конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку                                          | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»                                                     | 25 |
| 2.1. Опис фінансово-економічного стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»                                                                          | 25 |
| 2.2. Маркетинговий аналіз міжнародного ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»                                                                    | 31 |
| 2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»                       | 37 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ<br>МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»                   | 41 |
| 3.1 Обґрунтування інноваційних підходів до вдосконалення конкурентної складової зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» | 41 |
| 3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»    | 49 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                                    | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                                | 60 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                   | 65 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Відомо, що розробка ефективної системи управління підприємством є одним з ключових аспектів підвищення його конкурентоспроможності. Зважаючи, що основною ціллю сучасного бізнес-управління є задоволення потреб закордонних споживачів, пріоритет слід надавати організації збуту продукції та послуг, а вже потім – виробництву та постачанню. Тому, в першу чергу, на підприємстві необхідно чітко визначити логістичний ланцюг, що забезпечить комплексний та дієвий рух матеріальних потоків.

Вихід на світові ринки та закріплення своїх позицій у сучасному глобалізованому світі, завдяки міжнародній конкурентоспроможності, є ключовим чинником успіху для будь-якої компанії. Дане складне поняття, що включає в себе здатність підприємства просувати свої товари в міжнародному середовищі, взаємодіяти з іноземними ринками та продавати продукцію чи послуги, які задовольняють очікування і попит закордонних клієнтів.

Здатність конкурувати на глобальних ринках та ефективно здійснювати бізнес у міжнародному середовищі формує міжнародну конкурентоспроможність сучасної компанії. Виявлення джерел конкурентних переваг, що виникають завдяки внутрішніх, так і зовнішніх факторів, становить основу конкурентної стратегії підприємства та стану її міжнародної конкурентоспроможності. У сучасному світі, де інформація розповсюджується миттєво, репутація компанії стає одним із основних чинників її конкурентоспроможності. Гарний імідж допомагає залучати клієнтів, партнерів і інвесторів, відкриваючи нові аспекти економічного розвитку.

Враховуючи глобалізаційні тенденції та посилення конкуренції міжнародних ринків, дієвий менеджмент зовнішньоекономічною діяльністю набуває надзвичайної важливості для успіху та стійкого зростання підприємств. Ця проблема особливо актуальна для промислових підприємств, які працюють в умовах військового стану, працюють на експорт і залежних від кон'юнктури

світових сировинних ринків. Поряд з тим, наші підприємства мають справу з проблемами зовнішньоекономічної діяльності, такими як волатильність цін на сировинні товари, посилення екологічних вимог, геополітичні ризики та потреба в модернізації виробництва. У цій площині, аналіз теоретичних основ і прикладних аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є особливо важливим та актуальним.

Для досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємству необхідна комплексна і стратегічна система, що охоплює всю специфіку його бізнес-процесів. Такий процес вимагає пошуку методів менеджменту які дадуть змогу адаптуватися до змінюваних умов глобального ринку. Висока міжнародна конкурентоспроможність передбачає наявність управлінської стратегії, зосередженої на ефективності, інноваціях, якості та адаптації до специфіки світових ринків. У часи швидкого розвитку цифрових технологій прогресивні інструменти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, зокрема соціальні мережеві системи, маркетинг контенту та управління онлайн-репутацією, є необхідними для збереження позитивного зовнішнього іміджу на міжнародних ринках.

Потреба пошуку та оцінки ефективності інструментів міжнародної конкурентоспроможності сучасних вітчизняних підприємств, удосконалення нормативного поля, організаційних механізмів зовнішньо-економічної діяльності визначає високу актуальність даного магістерського дослідження.

**Мета дослідження** – полягає в дослідженні теоретичних та прикладних основ системи розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегічна діяльність в аспекті розвитку зовнішньоекономічної конкурентоспроможності підприємства вимагає специфічних підходів за умов сучасних криз та умов військового стану.

**Завдання дослідження.** Досягнення вищезазначеної мети вимагає вирішення таких завдань:

- вивчити основні поняття, правові та теоретичні концепції міжнародної конкурентоспроможності підприємств;

- дослідити функціональні інструменти розвитку конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку;
- здійснити опис фінансово-економічного стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- виконати маркетинговий аналіз міжнародного ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- надати оцінку поточного та перспективного стану розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- обґрунтувати інноваційні підходи до вдосконалення конкурентної складової зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

**Об’єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є система конкурентоспроможності підприємства на експортних ринках.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є методи розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** Основними методами наукового пізнання використаними в роботі були методи аналізу та синтезу, аналогій, узагальнення, абстрагування, дедукції та індукції, економіко-статистичні методи, SWOT та PEST аналіз, методи проєктного менеджменту.

**Інформаційна база** даної теми ґрунтується на роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Також використовувались законодавчі акти та нормативна база, статистичні дані та аналітичні матеріали тримані під час проходження переддипломної практики на ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

**Наукова новизна** у пропозиціях вдосконалення механізмів міжнародної конкурентоспроможності підприємства шляхом розбиття наявних його ресурсів на проєктні команди із власними цілями розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Полягає в пропозиціях та рекомендаціях вдосконаленню системи управління міжнародною конкурентоспроможності. Одержані результати можуть бути використані ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» для розробки та впровадження покращених управлінських стратегій зовнішньоекономічною діяльністю, які спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства.

**Публікації.** Основні положення роботи знайшли своє відображення у збірнику студентських наукових праць Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету у статті «Система розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства».

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕТНОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Основні поняття, правові та теоретичні концепції міжнародної конкуретноспроможності підприємств**

За умов сучасних глобалізаційних тенденцій у Світі, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю є критично важливим для досягнення успіху та стабільності підприємств. Основні аспекти зовнішньоекономічної діяльності визначаються правовою основою, яка регулює цю сферу в Україні, зокрема відповідним законом «Про зовнішньоекономічну діяльність» де чітко зазначено поняття зовнішньоекономічної діяльності: «... діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності ... у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами...».

Вітчизняне законодавство покликане забезпечити українському бізнесу можливість функціонування у правовій системі, яка сприяє його розвитку та інтеграції на міжнародний ринок. Наше правове регулювання суттєво вплинуло на динаміку зовнішньоекономічної діяльності, демонструючи наміри держави створити сприятливе середовище для економічного зростання та міжнародного співробітництва. Але, незважаючи на позитивні зміни в нормативно-правовому регулюванні зовнішньоекономічної діяльності, існуюча законодавча база України має свої недоліки. Одним із них є недостатня узгодженість між різними нормативно-правовими актами, що регулюють цю сферу [1].

Подолання такої невідповідності є реакцією на динамічний характер світової торгівлі та потребу в тому, щоб національне законодавство адекватно відображало ці зміни.

Найбільш прийнятними змінами є ті, які спрямовані на оптимізацію та підвищення ефективності економічних операцій, показують роль країни у формуванні сприятливого середовища для міжнародних бізнес-операцій. Варто брати до уваги, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю значною мірою базується на теорії конкурентних переваг, розробленої Майклом



Портером. Згідно з цією теорією, успішність компанії на міжнародних ринках залежить від її здатності формувати та підтримувати унікальні параметри, які надають їй перевагу на ринку. Майкл Портер окреслює чотири ключові віхи конкурентних переваг: факторність умови, умови попиту не продукцію, суміжні та підтримуючі галузі, а також стратегію фірми та конкуренцію. Урахування цих аспектів повинно бути базисом дієвої стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ще одним важливим теоретичним підґрунтям сучасного управління зовнішньоекономічною діяльністю є ресурсна теорія компанії, яка конкретизує аспект ендогенних чинників конкурентоспроможності компанії [2].

Таким чином, стійка конкурентна перевага ґрунтується на унікальних ресурсах компанії, які є цінними, рідкісними, важко імітованими, незамінними. Такими ресурсами є матеріальні активи, різнотипові капітали, інновації тощо. Головною метою управління в такому випадку є визначення, оцінка та ефективне використання ресурсів підприємства для отримання успіху на міжнародних ринках. Цей підхід не лише спростить нормативно-правове середовище для підприємств, але й забезпечить точне відображення їхньої діяльності в економічному обліку та звітності. Отже, взаємозв'язок між нормативними нововведеннями створює певну основу для компаній, які беруть участь у зовнішньоекономічних операціях, що дасть змогу їх швидкого розвитку на міжнародних ринках. Сучасний спектр концепцій і наукових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств відображає їхню системність і складність. Ключовими аспектами цієї діяльності є нормативна система, що регулює її, методи участі підприємств у міжнародних операціях, а також проблеми, які постають у процесі ефективного менеджменту в цій сфері [3].

За поточних обставин, конкуренція виступає динамічним процесом і ефективним інструментом розвитку та регулювання економічної системи в глобальному просторі. Вона є одним із основних принципів ринкової економіки, виконуючи роль важливого регулятора і стимулятора, що спонукає компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, модернізувати виробництво, інвестувати в інновації та шукати нові способи задоволення потреб споживачів, при цьому

прагнучи до збільшення прибутку. Умови конкуренції динамічно трансформуються відповідно ринку, стратегій інших його учасників, методів конкурентної боротьби та інших факторів.

Складні та суперечливі процеси глобалізації бізнесу, обмеженість ресурсів і прискорення технологічних інновацій посилюють конкуренцію серед підприємств на світових ринках. У умовах конкуренції компанії, прагнучи максимально реалізувати свій економічний потенціал, вдосконалюють існуючі товари та послуги, а також розробляють нові, оптимізуючи свої ресурси [4]. Таким чином, ринкова конкуренція стимулює економічні вигоди та підприємницький потенціал, сприяючи їх максимізації.

Варто зазначити, що менеджмент зовнішньо-економічної діяльності включає загальні інструменти: планування, організацію, мотивацію, контроль; та специфічні методи, що виникають внаслідок особливостей міжнародного бізнес-середовища. Урахування таких методів є важливою умовою для розробки ефективних управлінських рішень у сфері зовнішньо-економічної діяльності на рівні окремих підприємств. Одночасно, динаміка зовнішнього середовища ставить вимогу динамічного вдосконалення та вдосконалення таких методів у забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняної економіки на міжнародних ринках. Менеджмент, який покладається на системні наукові підходи, може забезпечити стійкість та ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств [5].

Еволюція концепцій зовнішньоекономічної діяльності охоплює кілька етапів, починаючи з меркантилізму і закінчуючи класичною політекономією. Меркантилізм, який панував в економічній думці XVI-XVIII століть, вважав зовнішньоекономічну діяльність основним джерелом збагачення держави. Класичні економісти, такі як А. Сміт і Д. Рікардо, критикували меркантилізм за його обмежувальний підхід і обґрунтовували переваги вільної торгівлі. У XX столітті на управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств значно вплинули кейнсіанство та монетаризм — провідні економічні школи, які по-різному оцінювали роль держави в економічному регулюванні. Кейнсіанство,

засноване Дж. М. Кейнсом, підкреслювало необхідність активного державного втручання в економіку, особливо під час кризових ситуацій. Монетаристи підтримували ідею вільного переміщення товарів і капіталів між країнами, вважаючи, що ринкові механізми здатні автоматично забезпечувати рівновагу в міжнародній торгівлі. Вони піддівали сумнівам кейнсіанські підходи до регулювання зовнішньоекономічної діяльності через їхню неефективність і пропонували зосередитися на контролі за грошовою масою та інфляцією. Таким чином, кейнсіанство та монетаризм представляли різні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю на макрорівні, які суттєво вплинули на практику регулювання міжнародних економічних відносин у XX столітті. Розуміння цих концепцій є важливим для осмислення еволюції теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю та формування ефективної зовнішньоекономічної політики в сучасних умовах.

У сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю застосовується широкий спектр економічних методів, яких пов'язані з основними функціями управління, що забезпечують ефективність і результативність. Планування є ключовою функцією, в рамках якої визначаються стратегічні цілі та виділяються ресурси для підтримки міжнародних операцій. Ця стадія є критично важливою для встановлення напрямків і масштабів зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє компаніям прогнозувати потреби ринку та відповідно розподіляти свої ресурси.

Іншим методом є «організація», як ще одна важлива функція, що містить систематизацію команд і методів для покращення співпраці та підвищення дієвості зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, регулювання гарантує дотримання як національних, так і міжнародних норм, захищаючи організацію від правових і фінансових ризиків. Поєднання цих функцій створюють системний базис дієвого менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи різноманітні проблеми, що постають на міжнародному ринку.

Однак головними в процесі зовнішньоекономічної діяльності є терміни «конкуренція» та «конкурентоспроможність», які не є синонімами, оскільки

конкуренція визначається як змагання між виробниками схожої продукції з метою її продажу та отримання максимального прибутку. Вона виступає як рушійна сила для розвитку ринку товарів і послуг [6]. Саме завдяки конкуренції компанії прагнуть створювати конкурентоспроможні товари (послуги).

Здатність підприємства конкурувати в основній галузі на міжгалузевих та світових ринках реалізується через поняття «конкурентоспроможність» або «конкурентоздатність». Очевидно, що конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції та через неї. Рівень конкурентоспроможності слугує критерієм адаптації підприємства до нестабільних економічних умов. Конкурентоспроможність є ключовою умовою для розвитку підприємств. У відкритій економіці компанії змушені змагатися не лише на міжнародному рівні, але й на своїх внутрішніх ринках, де їм доводиться конкурувати з іноземними компаніями, що функціонують у всередині країни [7].

Конкурентоспроможність підприємства – це складне і багатогранне поняття, що охоплює суперництво та боротьбу за досягнення найвищих результатів. Воно передбачає здобуття конкурентних переваг через ефективне використання всіх доступних ресурсів, виробництво та реалізацію продукції, що відповідає вимогам конкурентного середовища, а також отримання прибутку від успішної господарської діяльності [6].

У випадку тлумачень "міжнародна конкурентоспроможність підприємства", слід зазначити, що єдиної загальноприйнятої дефініції не існує, і різні автори трактують це поняття по-різному, виходячи з різних підходів. Міжнародну конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає стандартам якості як внутрішнього, так і зовнішнього ринків, пропонувати конкурентоспроможні ціни та забезпечувати ефективне використання ресурсів у процесі виробництва [7]. Інше визначення характеризує підприємство як суб'єкт, що демонструє ступінь реалізації свого потенціалу у формуванні, утриманні та використанні стійких конкурентних переваг на міжнародному ринку, що відображається в його конкурентному потенціалі [6].

Міжнародна конкурентоспроможність виявляється в здобутті компанією конкурентних переваг у боротьбі на міжнародному ринку. У зв'язку «конкуренція - конкурентні переваги – конкурентоспроможність» безпосередньо конкурентні переваги є ключовим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція зумовлюється об'єктивними умовами, тоді як конкурентоспроможність залежить від ефективного управління конкурентними перевагами.

Як зазначалось вище, основоположником сучасної теорії конкурентних переваг вважається М. Портер. Згідно з його концепцією, конкурентні переваги - це набір факторів, які визначають успіх або невдачу підприємства в умовах конкуренції, а також ефективність використання ресурсів [8]. Іншими словами, це те, що вирізняє компанію серед її конкурентів, дозволяючи їй пропонувати більш цінні продукти або послуги, збільшувати число клієнтів і забезпечувати зростання доходів.

Портер виділяє три види таких конкурентних переваг [8]:

- лідерство за витратами, яке досягається шляхом зниження витрат на виробництво або надання послуг у порівнянні з конкурентами. Це може бути реалізовано через підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат, а також використання ефективних методів збуту та просування товарів.
- диференціація продуктів, що полягає у створенні унікального товару або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів за характеристиками, якістю, дизайном, брендом, рівнем обслуговування тощо.
- фокусування на потребах конкретного ринкового сегмента або групи споживачів, що передбачає глибоке розуміння їхніх потреб та пропозицію спеціалізованих продуктів або послуг.

М. Портер наголошував, що на глобальному ринку змагаються компанії, а не держави. Уряди можуть лише сприяти успіху національних виробників у конкурентній боротьбі. Держава має можливість зміцнити фактори успіху підприємств завдяки продуманій економічній політиці, підтримці інновацій та стимулюванню експорту [9].

Згідно Портера, ключовими детермінантами світової конкурентоспроможності є виробничі фактори, ринковий попит, особливості розвитку суміжних галузей та стратегії підприємств, що відповідають умовам міжнародного ринку. Ці елементи настільки взаємопов'язані, що формують систему, відому як «ромб національних переваг». Портер також включає до цієї системи два додаткові параметри, які впливають на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств: випадковість та дії уряду. На думку М. Портера, випадкові події (такі як винаходи, технологічні інновації, зміни в умовах попиту на світовому ринку) мають значний вплив на конкурентні переваги компаній на міжнародних ринках, а разом із діями уряду можуть впливати на кожен з чотирьох факторів міжнародної конкурентоспроможності, навіть за наявності певних обмежень [8].

Загалом, міжнародна конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником його діяльності, що охоплює забезпечення конкурентних переваг (як підтримку існуючих, так і створення нових) у всіх сферах діяльності на міжнародному ринку, таких як виробнича, організаційна, фінансова, інвестиційна, інноваційна та інші, з урахуванням обмежених ресурсів [10].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку необхідно виявити та розвивати його конкурентний потенціал. У найзагальніших рисах конкурентний потенціал підприємства можна охарактеризувати як можливості фірми, як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які дозволяють господарюючому суб'єкту ефективно конкурувати на ринку, створюючи конкурентні переваги, що передбачають використання як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів [11].

У складі конкурентного потенціалу підприємства можна виділити ключові елементи, які сприяють зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню високого статусу на ринку в довгостроковій перспективі. До них належать: виробничий, управлінський, маркетинговий, інноваційний, ресурсний, включаючи фінансовий, інформаційний та трудовий (кадровий) потенціали та інтелектуальний [12].

Таким чином, для забезпечення конкурентного потенціалу підприємства полягає у формуванні конкурентних переваг, що визначає, наскільки ефективно воно поєднує свої ресурси для досягнення переваги над суперниками з огляду на конкретні цілі. Для успішної реалізації конкурентного потенціалу на зовнішньому ринку компанія повинна демонструвати гнучкість, інноваційність та постійне вдосконалення, що сприятиме її експансії та підвищенню конкурентоспроможності [11].

Ефективне функціонування підприємства на зовнішньому ринку передбачає збір інформації та оцінку конкурентів, споживачів, посередників, постачальників і зовнішнє середовище. Найголовніше – це оцінити власні внутрішні можливості, які є унікальними та притаманними конкретному підприємству, оскільки саме це визначає наявність конкурентної переваги. Таким чином, до складу конкурентного потенціалу входять природні, матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси, а також можливості підприємства, які дозволяють йому здобувати конкурентні переваги в порівнянні з іншими учасниками ринку [13].

Забезпечення конкурентного потенціалу відображає можливість підприємства не лише підтримувати, а й нарощувати свій рівень конкурентоспроможності на тривалу перспективу, включаючи міжнародний ринок. Для міжнародної конкурентоспроможності підприємства виділяють такі ключові елементи [14]:

- Особливості компанії та її ключові переваги. Кожен бізнес має свої унікальні риси, деякі з яких є неповторними. Підприємства, що прагнуть до розвитку, можуть поступово вдосконалювати свої сильні сторони та використовувати їх як конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

- Репутація. З часом бізнес, який ефективно використовує свої специфічні характеристики, може здобути певну репутацію. Якщо компанія не пропонує продукт або послугу, що відповідають потребам клієнтів, то реклама сама по собі не зможе створити стійку репутацію, хоча вона може допомогти підвищити впізнаваність товару (послуги) або самої компанії серед споживачів. Формування стабільної та позитивної репутації вимагає часу, але її можна швидко зруйнувати,

якщо щось піде не так [15].

- Постійні інновації. На багатьох ринках інновації є ключовим фактором міжнародної конкурентоспроможності. Це особливо актуально для спеціалізованих та високотехнологічних товарів і послуг, де технології відіграють вирішальну роль.

- Структура підприємства. Структура підприємства, що відображає корпоративну культуру, може включати практики набору та просування кадрів, рівень плинності персоналу, обсяги дефектних товарів, кількість скарг від клієнтів, а також взаємини компанії з постачальниками та позасистемними партнерами.

Також необхідно усвідомити, яким чином стратегії такого управління сприяють українським компаніям у навігації складним середовищем міжнародної торгівлі та комерції. Реалізація конкурентоспроможного управління передбачає багатогранний підхід, що включає створення стратегічних планів, оновлення обладнання та всебічну оцінку діяльності підприємства для виявлення його недостатніх сторін. Вітчизняним фірмам, особливо тим, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, впровадження подібних стратегій може сприяти більш ефективному управлінню кризовими ситуаціями. Це не лише забезпечує виживання, але й відкриває можливості для зростання на конкурентних міжнародних ринках. Додатково, акцент на комплексній оцінці дозволяє виявляти та реалізовувати необхідні антикризові заходи, що покращує готовність підприємств до управління та подолання кризових викликів.

Отже, зазначене підтверджує важливість добре структурованої стратегії конкурентоспроможного управління для дієвості фірми, особливо в умовах зростаючої глобалізації економіки, де наші підприємства повинні діяти ефективно та досягати конкурентоспроможності [16].

Основними чинниками, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність фірми, є якість продукту, яка дозволяє конкурувати з іншими учасниками на міжнародному ринку та здобувати довіру клієнтів; цінова конкурентоспроможність, що вимагає від підприємства пропонувати



конкурентоспроможні ціни на свою продукцію (послуги) в порівнянні з іншими гравцями ринку; інновації, які допомагають підприємству випереджати конкурентів і надавати нові, вдосконалені рішення для споживачів; технологічна компетентність, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність завдяки використанню сучасних технологій та забезпечувати ефективні рішення для клієнтів; логістика та постачання, які гарантують швидку та надійну доставку продукції на міжнародний ринок; глобальна присутність, що дозволяє підприємству бути ближче до своїх клієнтів і забезпечує сумісне сприяння завдяки зовнішнім партнерам [17].

Систематизація методів управління зовнішньоекономічною діяльністю враховує часові аспекти, орієнтацію та зміст, пропонуючи структурований погляд на те, як можна ефективніше управляти зовнішньоекономічною діяльністю в майбутньому. Ця систематизація не лише дозволяє визначити конкретні види зовнішньої торгівлі та окремі напрямки діяльності компаній, але й акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських стратегій до цих специфічних умов. Додатково, зв'язок методів управління з основними функціями менеджменту, такими як планування, мотивація, контроль, організація та регулювання, підкреслює комплексний характер цих підходів і їхній потенціал у вирішенні багатогранних управлінських завдань. Зазначене визначає необхідність стратегічного підходу до вирішення питань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, визнаючи складність і динамічність глобального торгового середовища [18].

Стратегічні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю мають велике значення, оскільки вони враховують складність і динамічний характер міжнародної торгівлі, а також різноманітні фактори, такі як час, напрямок і зміст. Це дозволяє запропонувати структурований підхід для більш ефективного управління зовнішньою торгівлею. Концепція експортних можливостей передбачає використання надлишкових потужностей, розподіл ризиків та можливість отримання вищих доходів завдяки конкурентним цінам на світових ринках. Основними методами управління зовнішньоекономічною діяльністю є

економічні та адміністративні. До економічних методів відносяться митні тарифи, митні збори та акцизи, тоді як адміністративні методи включають ліцензування, квотування, ембарго тощо.

У змаганні за позиції на міжнародних ринках важливо активно використовувати конкурентні переваги, які вирізняють компанію серед суперників: інноваційні продукти, впровадження сучасних технологій, висока якість, надійність, впізнаваний бренд, кваліфікований персонал, ефективна маркетингова стратегія тощо.

## **1.2. Функціональні інструменти розвитку конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку**

Досягнення стійкого зростання та успіху на міжнародному ринку стає дедалі складнішим завданням для компаній. Зростаюча конкуренція, швидкі зміни в технологіях і споживчих очікуваннях, а також суворі цінова політика змушують підприємства постійно вдосконалювати свої стратегії та шукати нові ефективні інструменти для забезпечення та підтримки своєї конкурентоспроможності на зовнішніх ринках [19].

Механізм зовнішньоекономічної діяльності має ключове значення для формування взаємодії між різними країнами на глобальному ринку. Основу цієї нормативної системи, як було описано в підрозділі 1.1., складає нормативне регулювання, яке включає правила та стандарти, що регулюють цю діяльність. Важливо розуміти основні елементи нормативного регулювання, його вплив на зовнішньоекономічну діяльність, а також проблеми, пов'язані з ефективним дотриманням нормативних вимог, оскільки це є суттєвим для аналізу динаміки міжнародної торгівлі. Додатково, правова основа зовнішньоекономічної діяльності, що визначається національними законами та міжнародними угодами, також впливає на проведення та результати транскордонних операцій.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю успішно конкурувати на глобальному ринку, опираючись на власні ресурси для встановлення стійкої переваги над суперниками. При ухваленні

рішення про вихід на міжнародний ринок підприємство повинно в першу чергу пропонувати товари або послуги, які будуть конкурентоспроможними за ціною, якістю та інноваційністю на світових ринках [20].

Компанії повинні враховувати основні чинники, що сприяють досягненню міжнародної конкурентоспроможності. Ці чинники поділяються на внутрішні та зовнішні і охоплюють економічні, політичні, інституційні, людські, культурні та освітні аспекти. Внутрішні чинники стосуються внутрішнього середовища компанії і включають технологічні аспекти, рівень управлінської якості, кваліфікацію персоналу, продуктивність праці, а також якість продукції та послуг.

Гарантування міжнародної конкурентоспроможності підприємства є комплексним показником його діяльності, що охоплює забезпечення конкурентних переваг (як підтримку існуючих, так і створення нових) у всіх сферах діяльності на міжнародному ринку, таких як виробнича, організаційна, фінансова, інвестиційна, інноваційна та інші, з урахуванням обмежених засобів [10].

Витрати на виробництво та реалізацію продукції є основою для формування цін. Конкурентні цінові переваги на зовнішніх ринках виступають ключовим аргументом у боротьбі за покупця. Зовнішні фактори. До них належать макроекономічна та політична стабільність, участь у міжнародній торгівлі, інвестиційна привабливість країни, рівень розвитку та ефективності інфраструктури, сучасні технології, фінансовий сектор та ринки капіталу тощо. Урахування та ефективне управління зовнішніми факторами є критично важливими для формування високої конкурентної переваги у світовому ринку.

Якщо фірма планує вийти на світовий ринок і закріпитися на ньому, їй слід врахувати ряд факторів та дотримуватися заходів для їх реалізації. Чим більше конкурентних переваг матиме компанія, тим вищою буде її конкурентоспроможність і ефективність на міжнародній арені.

Міжнародний експорт є важливим етапом розвитку підприємства, що має на меті забезпечення стабільних доходів і зменшення ризиків. Це стратегічний крок, який потребує детального планування та дослідження. Дієве планування всіх етапів допоможе зменшити ризики, пов'язані з відсутністю попиту,

непередбаченими витратами та врахувати всі місцеві особливості ведення бізнесу. Існує безліч аспектів, які вимагають ретельного аналізу, починаючи від вивчення ринку та розробки стратегії до організації логістики та маркетингових заходів. Вихід на міжнародні ринки складається з двох основних етапів. Перший етап передбачає дослідження зарубіжного ринку для виявлення ключових аспектів, таких як вибір найбільш перспективних країн для виходу, оцінка потенційного розміру ринку в цих країнах, особливості споживчої поведінки та сприйняття продукту, моніторинг цін, а також визначення каналів збуту. Проте найважливішим кроком на цьому етапі є глибокий аналіз конкурентів, їх продукції, каналів збуту та стратегій просування.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність підприємства оцінюється на певному зовнішньому ринку. Це зумовлено тим, що умови конкуренції на різних ринках мають свої особливості, а отже, методи та інструменти для досягнення бажаного рівня можуть варіюватися. Конкурентоспроможність підприємств визначається їхньою здатністю та ефективністю адаптуватися до умов ринкового конкурентного середовища [21].

Менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств вимагає комплексного підходу, який поєднує класичні методи управління з конкретними стратегіями, адаптованими до цієї діяльності. Для досягнення ефективного управління персоналом у зовнішньоекономічній сфері важливо інтегрувати загальні управлінські методи, зокрема адміністративний, організаційний та соціальний підходи. Така комплексна методологія забезпечує належну координацію робочої сили та відповідність її діяльності цілям підприємства на міжнародному ринку. Додатково, управлінські функції в цих компаніях потребують детального аналізу для виявлення можливостей для вдосконалення, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг у зовнішньоекономічній діяльності.

Такий комплексний підхід є важливим для ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки забезпечує узгодженість всіх підрозділів для досягнення успіху в міжнародному бізнесі. Ця стратегія не лише

підвищує конкурентну перевагу, але й створює умови для активізації інноваційних процесів на підприємствах, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності продукції, зокрема на світовому ринку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю має на меті чіткий розподіл функцій і відповідальності між відділами, а також комунікації та координації їхньої роботи. Вплив світових товарних ринків, правового поля, а також екологічних і соціальних аспектів на гірничодобувні компанії, це дослідження має на меті виявити ключові аспекти того, як ці фактори впливають на процеси прийняття рішень. Таким чином потрібні наукові пошуки в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Це, в свою чергу, сприятиме глибшому розумінню ефективних методів управління в промисловості. Ще одним затребуваним попитом у дослідженні управління зовнішньоекономічною діяльністю є концепція глобальних ланцюгів створення вартості [22].

Участь у глобальних ланцюгах створення вартості надає підприємствам можливість виходу на нові ринки, доступу до нових технологій і знань, а також оптимізації витрат шляхом перенесення окремих операцій у країни з нижчими виробничими витратами. Однак такий підхід вимагає ефективної координації та управління відносинами з партнерами протягом усього ланцюга створення вартості. У світлі зростаючої значущості сталого розвитку, управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно враховувати екологічні та соціальні аспекти роботи підприємств. Концепція корпоративної соціальної відповідальності містить впровадження суспільних і екологічних питань у бізнес-стратегію та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільній основі. Дотримання принципів концепції стає ключовим чинником конкурентоспроможності на міжнародних ринках, особливо в умовах зростаючих вимог клієнтів.

На міжнародну конкурентоспроможність підприємства впливають умови конкурентного середовища, яке формується структурою конкурентного ринку, що, в свою чергу, залежить від домінуючого типу конкуренції. Конкурентне середовище в міжнародному бізнесі складається з різноманітних факторів, умов і учасників, які впливають на діяльність підприємств на світових ринках та їхню

конкуренцію між собою. Для підприємства важливо, перш за все, провести дослідження та аналіз конкурентного середовища, здійснивши відповідний конкурентний аналіз [23].

Таким чином, конкурентний аналіз – це процес, в якому компанія вивчає своїх суперників, щоб зрозуміти їхні стратегії, сильні та слабкі сторони. Цей інструмент надає бізнесу можливість отримати інформацію про конкурентів і їхню позицію на ринку, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо власних стратегій. На основі зібраних даних можна створити унікальну пропозицію для клієнтів, залучаючи більше покупців і прогресуючи серед конкурентів [24].

Конкурентний аналіз дозволяє вивчити та оцінити характеристики, якість і цінову політику товарів і послуг, які пропонують конкуренти, а також визначити їхні відмінності від ваших пропозицій. Важливо також проаналізувати маркетингові та продажні стратегії, щоб зрозуміти, як конкуренти взаємодіють зі своєю цільовою аудиторією. Окрім цього, конкурентний аналіз не обмежується лише вивченням діяльності конкурентів; він також допомагає виявити ринкові ніші та знайти можливості для диференціації, а також прогнозувати потенційні загрози.

Конкурентний аналіз включає кілька етапів, які пов'язані з [24]:

- аналізом стратегій ціноутворення, які використовують конкуренти;
- дослідженням доступних фінансових показників для оцінки економічної стабільності, прибутковості та потенціалу зростання конкурентів;
- вивченням бізнес-процесів (механізмів ланцюгів постачання, дистриб'юторських мереж, співпраці з партнерами);
- аналізом сприйняття конкурентів з боку клієнтів (відгуків, рецензій та інших форм комунікації);
- оцінкою онлайн-присутності конкурентів (вебсайти, блоги, профілі в соціальних мережах, цифрові кампанії тощо);
- систематичним оцінюванням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз конкурентів на основі зібраних даних;

- виявленням і класифікацією основних конкурентів (прямих, непрямих, потенційних) на основі характеристик їхньої продукції та відповідності вашим пропозиціям;
- глибоким дослідженням асортименту, особливостей, якості та цінової політики продукції конкурентів;
- оцінкою ринкової позиції кожного конкурента (частка на ринку, репутація, вплив у галузі тощо);
- аналізом каналів і методів просування, які застосовують конкуренти.

Конкурентний аналіз має на меті зрозуміти, як бізнес підприємства співвідноситься з іншими компаніями, що діють на тому ж ринку. Проведення такого аналізу дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги, необхідні для підтримки конкурентоспроможності. Зокрема, це включає виявлення унікальної пропозиції товару (послуги) шляхом встановлення характеристик, які відрізняють його від аналогічних продуктів конкурентів і роблять його більш привабливим для цільової аудиторії. Також важливо визначити, які аспекти товару або послуги потребують вдосконалення, розвитку або акцентування. Додатково, такий аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. На основі отриманих даних підприємство може розробити ефективну маркетингову стратегію, яка буде відрізнятися від конкурентів і відповідати потребам та очікуванням цільової аудиторії [25].

Аналіз зарубіжного ринку дає змогу уточнити гіпотезу щодо перспективності виходу на ринок, зрозуміти вплив ринкових факторів на успіх цього виходу, а також вивчити специфіку функціонування ринку і попередньо оцінити його потенціал та можливий обсяг продажів. Маючи дані про ринок, споживачів і конкурентів на зовнішньому ринку, необхідно розробити актуальну стратегію виходу на міжнародний ринок. Ця стратегія може базуватися на існуючій стратегії компанії або відрізнятися від неї, враховуючи особливості ринку та можливості самої компанії.

Вивчення ключових навичок, потрібних менеджерам у галузі зовнішньоекономічної діяльності. У складному світі зовнішньоекономічної

діяльності менеджери повинні володіти різноманітними навичками, які відповідають як оперативним, так і стратегічним вимогам зовнішньої торгівлі. Важливо зазначити, що вміння планувати, організовувати, контролювати та регулювати діяльність у цій сфері є надзвичайно важливим [26].

Описані підходи є критично важливими для моніторингу прогресу, прийняття обґрунтованих рішень і досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільного зовнішньоекономічного середовища. Додатково, нормативно-правова база, встановлена різними законами та актами в Україні, забезпечує структуроване керівництво для управління зовнішньоекономічною діяльністю, підкреслюючи важливість правової грамотності та дотримання норм серед менеджерів. Оволодівши цими компетенціями та навичками, менеджери у сфері зовнішньоекономічної діяльності можуть ефективно спрямовувати свої організації на досягнення конкурентних переваг та операційної досконалості на світовому рівні [27].

Також, серед ключових навичок менеджерів у сфері зовнішньо-економічної діяльності слід виділити стратегічне мислення, вміння аналізувати ситуацію та приймати рішення в умовах невизначеності, а також емоційний інтелект. Додатково, емоційний інтелект менеджерів має позитивний зв'язок з успішністю переговорів у міжнародному бізнесі [28].

Вітчизняна промисловість відіграє важливу роль в економіці України, а успіх підприємств у цьому секторі значною мірою залежить від їхньої зовнішньоекономічної діяльності. Тому ми аналізуємо особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю в контексті конкурентоспроможності підприємств, щоб виявити ефективні стратегії для адаптації до складних умов міжнародного ринку та військового стану.



## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

### **2.1. Опис фінансово-економічного стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

Компанія «Сітка Захід» спеціалізується на виробництві огорож та їх установці «під ключ» для клієнтів, які шукають якісні металеві паркани. В результаті замовники отримують продукцію, повністю готову до експлуатації. Завод підприємства є офіційним виробником металевих огорож за доступними цінами як для промислових компаній, так і для приватних земельних ділянок.

Компанія «Сітка Захід» була заснована Максимом Шерстеном у 2005 році в Чернівцях. У 2009 році вона розширила свою діяльність, відкривши філії в Києві та ще одну в Чернівцях. З 2008 року продукція підприємства, зокрема паркани, представлена в таких великих торгових мережах України, як Практикер, Нова лінія, Епіцентр та Метінвест-СМЦ. У 2012 році керівництво ухвалило рішення про створення інтернет-магазину, що дало можливість клієнтам замовляти паркани безпосередньо у виробника онлайн. Компанія пропонує широкий спектр послуг у сфері огорож, включаючи монтаж, що дозволяє клієнтам отримувати естетичні огорожі під ключ без зайвих труднощів. Ми обслуговуємо як приватні будинки та дачі, так і промислові та комерційні території.

Згідно з інформацією з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, юридичній особі «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» присвоєно код 36755057. Керівником цього підприємства є Максим Вікторович Шерстень. Юридична адреса «СІТКА ЗАХІД, ТОВ», згідно з реєстром, розташована за адресою: м. Чернівці, вул. Капеланська, 2. З відкритих і надійних джерел в інтернеті відомо, що у підприємства «СІТКА ЗАХІД, ТОВ» є офіційний сайт: <https://sitkazahid.com/> (Додаток К).

Стан юридичної особи, відповідно до даних Єдиного державного реєстру (ЄДРПОУ), є зареєстрованим. Товариство з обмеженою відповідальністю "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 42756975, було зареєстровано 16 січня 2019

року. Статутний капітал становить 47 399 500,00 гривень. На дату останнього оновлення інформації, 25 жовтня 2024 року, юридична особа залишається зареєстрованою. Уповноваженими особами ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" є Максим Вікторович Шерстень та Олена Євгенівна Шерстень. Організаційно-правова форма цієї юридичної особи - товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір внеску до статутного фонду становить 47 399 500,00 грн, а частка (%): 100,00%. Тип бенефіціарного володіння - прямий вирішальний вплив. Відсоток частки статутного капіталу або права голосу - 100. У ТОВ "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстровано 0 торгових марок, 0 одиниць автотранспорту в користуванні та 1 ліцензія.

Контактні дані юридичної особи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»: Телефон: +380950410122. Товариство з обмеженою відповідальністю "СІТКА ЗАХІД УКРАЇНА" зареєстроване за адресою: Україна, \*\*0, Чернівецька область, місто Чернівці, вулиця Капеланська, будинок \*\*.

Видами комерційної діяльності є наступні:

Основний:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій нші:

1. 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
2. 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи;
3. 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
4. 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
5. 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
6. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
7. 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
8. 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;

9. 52.10 Складське господарство;
10. 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
11. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
12. 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
13. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
14. 25.62 Механічне оброблення металевих виробів;
15. 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;

Інші фіскальні та установчі дані ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»:

- Індивідуальний податковий номер: 427569724122

- Дата реєстрації: 01.03.2019

**\*\*Державна служба статистики України:\*\***

- Ідентифікаційний код органу: 37507880

- Дата взяття на облік: 17.01.2019

**\*\*Головне управління ДПС у Чернівецькій області, Чернівецька державна податкова інспекція (м. Чернівці):\*\***

- Ідентифікаційний код органу: 44057187

- Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

- Дата взяття на облік: 17.01.2019

- Номер взяття на облік: 241219011002

**\*\*Головне управління ДПС у Чернівецькій області, Чернівецька державна податкова інспекція (м. Чернівці):\*\***

- Ідентифікаційний код органу: 44057187

- Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників єдиного внеску

- Дата взяття на облік: 17.01.2019

- Номер взяття на облік: 10000001412579

Вся історія змін реєстраційних форм підприємства представлена в таблиці

2.1.

Таблиця 2.1.

Історія змін реєстраційної інформації ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»<sup>\*</sup>

| Дата       | Зміна                                               | Було                    | Стало                                                                                         |
|------------|-----------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | Змінився керівник                                   | Сидоряк Ігор Степанович | Шерстеня Максим Вікторович                                                                    |
| 24.06.2022 | Змінилась частка в статутному капіталі засновника   | 44 000 000 ₴            | 47 399 500 ₴                                                                                  |
|            | Статутний капітал                                   | 44 000 000 ₴            | 47 399 500 ₴                                                                                  |
| 01.09.2021 | Змінилась адреса реєстрації бенефіціарного власника | —                       | Україна, 58000, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул.Козачука Івана, будинок 31а, квартира 5 |
|            | Змінилась частка в статутному капіталі засновника   | 44 400 000 ₴            | 44 000 000 ₴                                                                                  |
| 05.08.2021 | Змінилась частка в статутному капіталі засновника   | 35 300 000 ₴            | 44 400 000 ₴                                                                                  |
| 18.06.2021 | Змінилась частка в статутному капіталі засновника   | 23 000 000 ₴            | 35 300 000 ₴                                                                                  |

<sup>\*</sup>Джерело: [30]

Фінансовий стан підприємства, представлений у формі №2-м Код за ДКУД 1801007 (табл. 2.2.), вказує на позитивні перспективи розвитку підприємства у 2022 році.

Таблиця 2.2.

Фінансовий стан ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» станом на 2022 рік\*

| Стаття                                                         | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 128 306,0         | 276 041,1                               |
| Інші операційні доходи                                         | 2120      | 40 614,8          | 24 879,9                                |
| Інші доходи                                                    | 2240      | -                 | 0,5                                     |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280      | 168 920,8         | 300 921,5                               |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 114 927,2         | 243 269,                                |
| Інші операційні витрати                                        | 2180      | 44 130,7          | 48 389,                                 |
| Інші витрати                                                   | 2270      | -                 | 517                                     |
| Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)                             | 2285      | 159 057,9         | 292 176,5                               |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290      | 9 862,9           | 8 745,0                                 |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | 1 775,3           | 2 146,5                                 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)                         | 2350      | 8 087,6           | 6 598,5                                 |

\*Джерело: надано компанією під час проходження переддипломної практики

Проте, попри виклики, пов'язані з кризами та військовим станом, підприємство показує позитивну тенденцію у фінансовому становищі та обсягах продажів (таблиця 2.3., таблиця 2.4. та Додаток В та Л).

Таблиця 2.3.

Фінансова звітність ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»\*

|                       | 2023          | 2022          | 2021          | 2020          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Дохід                 | 458 189 200 ₴ | 285 522 800 ₴ | 541 888 900 ₴ | 308 141 800 ₴ |
| Чистий прибуток       | 8 268 900 ₴   | 5 292 900 ₴   | 5 139 300 ₴   | 1 277 000 ₴   |
| Активи                | 219 896 200 ₴ | 110 156 300 ₴ | 105 416 800 ₴ | 69 585 800 ₴  |
| Зобов'язання          | 145 478 100 ₴ | 43 267 000 ₴  | 21 602 500 ₴  | 44 440 800 ₴  |
| Кількість працівників | 226           | 253           | 171           | —             |

\*Джерело: [30]



Рис. 2.2. Динаміка продажів ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»<sup>\*</sup>

*\*Джерело: Побудовано автором на базі даних [30]*

Інші фінансові показники компанії (Додаток В) вказують на те, що в умовах кризи ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» підтримує ліквідність та ділову активність на належному рівні. Забезпечення такої динаміки показників підприємства стало можливим завдяки ефективній організаційній структурі. Станом на 2024 рік підприємство має такі підрозділи (Додаток А

Відділ торгових мереж;

Відділ експорту;

Відділ філіалів;

Відділ адміністрації;

Відділ побудови;

Відділ поширення;

Відділ фінансів;

Відділ технічного забезпечення;

Відділ забезпечення якості та кваліфікації;

Відділ роботи з публікою.

Ієрархія управління має вертикальну структуру, де на найвищому рівні розташовані засновник і генеральний директор. Нижчий рівень складається з заступників, які відповідають за адміністративні та технічні питання, а також за взаємодію з громадськістю. Наступними є керівники відповідних відділів та їхні підлеглі.

Таким чином, можна зробити висновок про високий потенціал підприємства та ефективну організацію кадрово-управлінської системи, що слугує основою для успішного впровадження стратегічних методів управління.

## **2.2. Маркетинговий аналіз міжнародного ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

Виробник огорож «Сітка Захід» пропонує вигідні ціни завдяки відсутності посередників. Компанія не лише працює в Україні, а й постачає металеві огорожі до Західної Європи через свою дочірню компанію Metfence, яка знаходиться в Польщі. Вся відповідальність за доставку покладається на виробника, тому замовникам не потрібно хвилюватися про транспортування металевих парканів зі складу. Металеві огорожі будуть доставлені за вказаною в замовленні адресою. (Додаток до договору В)

Опишемо детальніше експортну дочірню компанію.

Юридична особа ТОВ "МЕТФЕНС УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 42971798, було зареєстровано 24.04.2019. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 3 745 404,00. На момент останнього оновлення даних 15.11.2024 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТФЕНС УКРАЇНА" є Рянський Руслан Євгенович, Рянський Руслан Євгенович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "МЕТФЕНС УКРАЇНА" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Контактні дані юридичної особи ТОВ "МЕТФЕНС УКРАЇНА"

Телефон: +380506907600

У ТОВ «МЕТФЕНС УКРАЇНА» скорочене найменування юридичної особи англійською мовою "METFENCE UKRAINE" LLC, у ТОВ «МЕТФЕНС УКРАЇНА» повне найменування юридичної особи англійською мовою LIMITED LIABILITY COMPANY "METFENCE UKRAINE".

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТФЕНС УКРАЇНА" зареєстрована за юридичною адресою Україна, \*\*1, Чернівецька обл., Чернівецький р-н, місто Чернівці, вул.Героїв Майдану, будинок \*\*.

Розмір статутного капіталу 3 745 404,00 грн.

Види діяльності

Основний:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Інші:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах



47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

52.10 Складське господарство

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

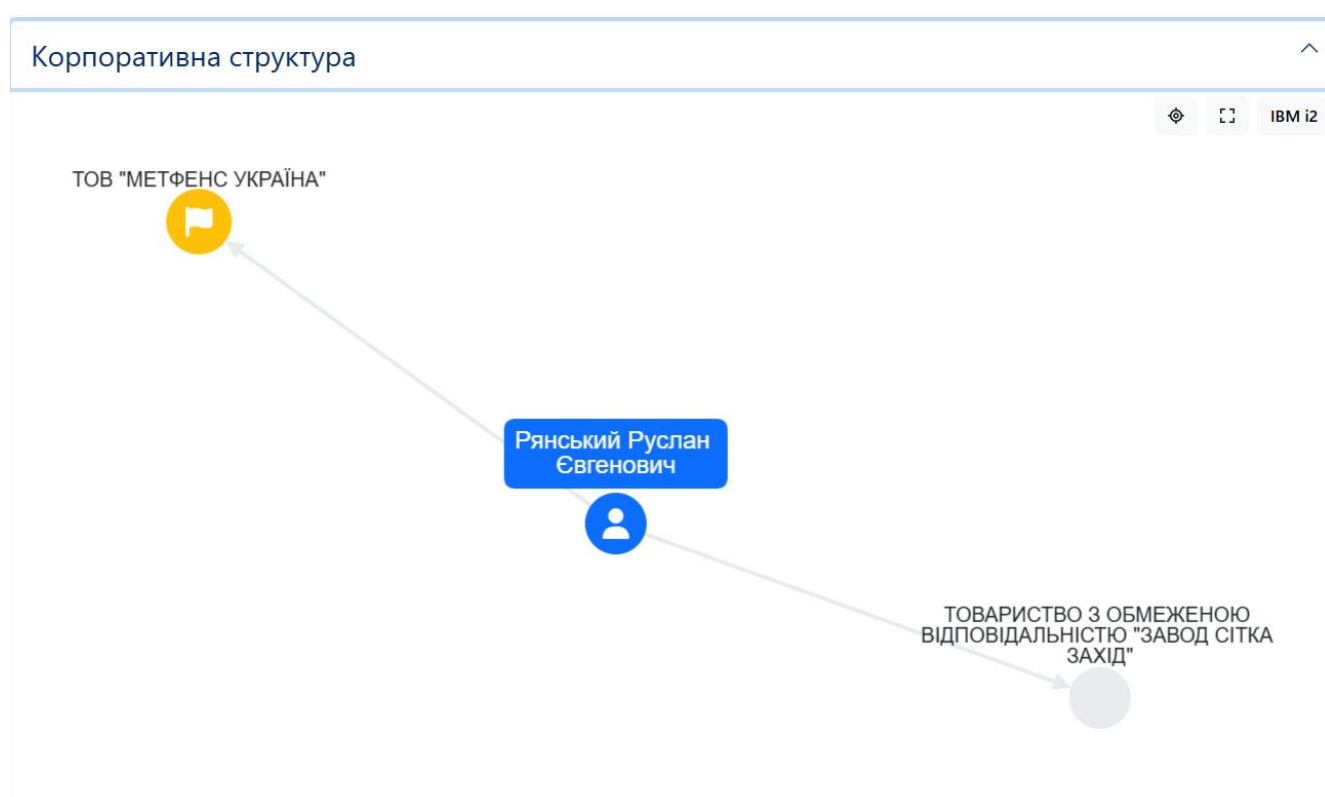


Рис. 2.3. Корпоративна структура експортна дочірня фірма ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»\*

\*Джерело: Побудовано автором на базі даних [30]

Фінансовий стан експортної дочірньої компанії наведено на схемі рисунку 2.4.

| Фінансова звітність   |             |           |
|-----------------------|-------------|-----------|
|                       | 2022        | 2020      |
| Дохід                 | 57 600 ₪    | —         |
| Чистий прибуток       | -123 100 ₪  | -16 700 ₪ |
| Активи                | 2 936 900 ₪ | 0 ₪       |
| Зобов'язання          | 347 900 ₪   | —         |
| Кількість працівників | 1           | —         |

Рис. 2.4. Фінансова звітність експортної дочірньої фірми ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» за період 2020-2022 рр. \*

*\*Джерело: Побудовано автором на базі даних [30]*

Metfence є дочірньою компанією Сітка Захід, яка успішно працює на польському ринку та займається експортом товарів по всій Західній Європі. Завдяки прямій співпраці з виробником, клієнти мають можливість замовляти продукцію за вигідними цінами, оскільки ціноутворення відбувається без посередників.

Експортні можливості компанії посилюються завдяки наявності продукції на складі, представлений у каталозі, а також швидкій доставці за кордон – до 2 тижнів. Ми пропонуємо високу якість та надійність металевих парканів, конкурентоспроможні ціни в порівнянні з іноземними аналогами, вигідні знижки для оптових замовників і постійних клієнтів. Також ми надаємо можливість професійного монтажу металевих парканів за кордоном, маємо європейські сертифікати якості та можемо виконувати індивідуальні замовлення.

Ознайомитися з експортним асортиментом заводу парканів та їх технічними характеристиками можна на офіційному сайті, який представлений шістьма мовами (Додаток К). Протягом багатьох років керівництво заводу зосереджувалося на виробництві якісних металевих огорож, прагнучи зайняти провідні позиції на міжнародному ринку. У процесі виготовлення парканів завжди використовувалися найкращі матеріали, що відповідають сучасним нормам і стандартам. З 2005 року виробництво парканів та огорож стало основним напрямком нашого підприємства. Протягом останніх п'яти років

кількість співробітників постійно зростала, збільшившись майже вдсятеро. Завдяки створенню мережі з 11 філій у різних містах країни, ми змогли розширити виробничі потужності, а наші товари стали ще доступнішими для споживачів. Наразі виготовлення металевих парканів та огорож здійснюється на території заводу в Чернівцях.

Компанія визначила свою місію наступним чином: виготовлення парканів за доступними цінами; забезпечення захисту приватних територій; огороження промислових і комерційних об'єктів; виробництво надійних і довговічних металевих огорож. Придбати паркани можна як в роздріб, так і гуртом. Замовлення продукції можливе через інтернет або в одній з наших торгових точок. У нашому інтернет-магазині завод з виробництва огорож пропонує найактуальніші пропозиції.

Одним із значних досягнень компанії, що спеціалізується на виробництві металевих огорож, стало отримання європейського сертифікату якості в 2018 році. Для цього на заводі була проведена перевірка експертами з Європи, які оцінили процес виготовлення огорож, правильність автоматизованого зварювання, тестували міцність термостійкого покриття та здійснили загальний огляд продукції. Важливо зазначити, що виготовлення парканів є відповідальною справою. Європейські експерти підтвердили, що якість огорож заводу "Сітка Захід" відповідає всім необхідним стандартам і є найкращою в Україні. Кожен зразок продукції пройшов кілька випробувань у спеціалізованих лабораторіях, після чого компанії був виданий Європейський сертифікат якості СЕ 1822901 (Додаток 3). Це єдиний подібний документ у будівельній галузі на території України. Таким чином, можна з упевненістю стверджувати, що продукція нашого підприємства відповідає високим стандартам якості для споживачів.

Протягом своєї діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» зарекомендує себе як надійний постачальник металевих огорож, виготовлених за сучасними технологіями. Ми постійно розширюємо наші виробничі потужності завдяки впровадженню інноваційного обладнання та верстатів. Ручне управління

поступово замінюється комп'ютеризованими системами, що підвищує ефективність праці та збільшує обсяги виробництва металевих парканів. Автоматизація процесу виготовлення огорож дозволяє знижувати ціни. Виробництво досягло нового рівня, що значно прискорило випуск продукції. Завдяки цьому прогресу ми можемо виготовити одну секцію всього за 47 секунд. Встановлюючи паркан із сітки від виробника “Сітка Захід”, ви можете бути впевнені в його тривалому терміні служби.

Таким чином підприємство володіє потужним потенціалом для роботи на закордонних ринках. Однак, подальшого аналізу потребує вивчення стану світового ринку металевих огорож. Так, за даними Polaris Market Research (рис. 2.4.) світовий ринок металевих огорож зростає на 25% в найближчі роки, а частка його Європейського сегменту на 5-7%.

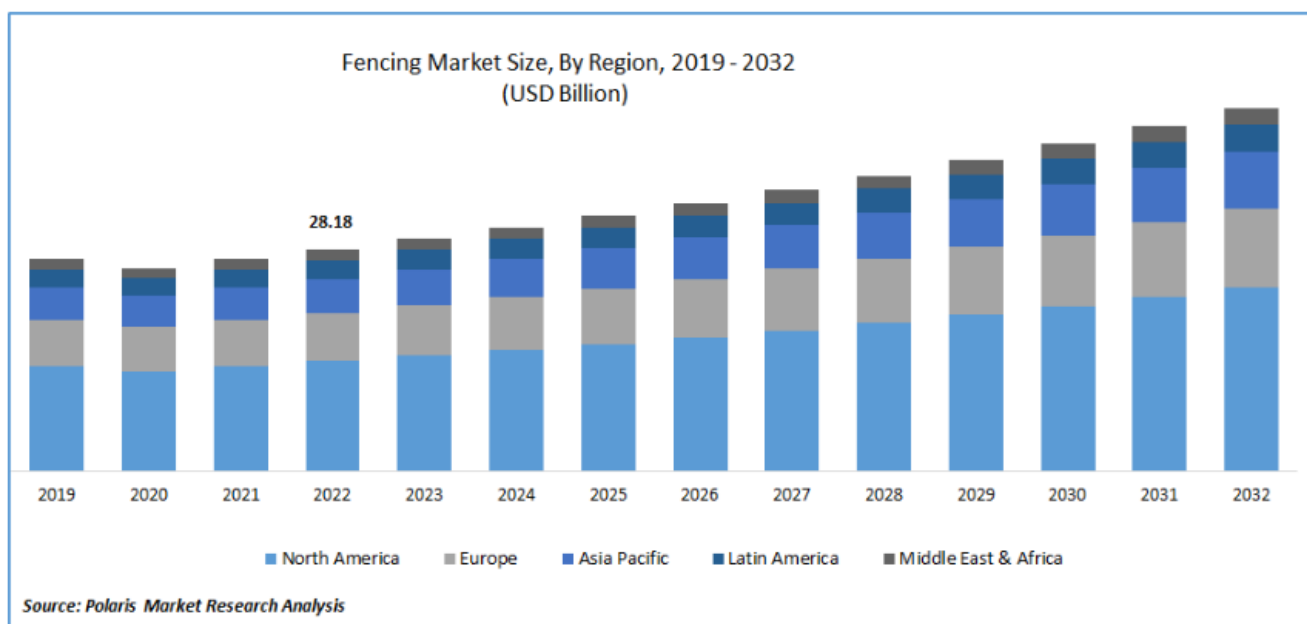


Рис.2.4. Прогноз розвитку світового ринку металевих огорож \*

\*Джерело: [32]

Крім цього в найближчі 10 років зросте на 5% структура ринку металевих огорож (рис.2.5).



Рис. 2.5. Структура світового ринку металевих огорож\*

\*Джерело: [32]

Загалом, обсяг світового ринку металевих конструкцій у 2023 році оцінювався в 32,77 мільярда доларів США, а до 2029 року очікується, що він досягне 51,94 мільярда доларів США. Північна Америка займала найбільшу світову частку ринку фехтувань, у 2023 році вона становила понад 35%. Зростання світової нерухомості та чисельності населення, технологічний прогрес у металевих огорожах і покращення житлових парканів є важливими тенденціями в галузі. Bekaert, Associated Materials, Ameristar Perimeter Security і Poly Vinyl Creations є ключовими гравцями на світовому ринку огорож.

### 2.3. Оцінка поточного та перспективного стану розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»

Щодо ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», можна зазначити, що за останні 5 років компанія збільшила своє охоплення ринку більш ніж у 10 разів, а її штат налічує понад 1000 співробітників. Наявність 11 філій у різних містах України

сприяла розширенню виробничих потужностей та покращенню доступності товарів для споживачів. Виробництво продукції здійснюється на заводах у Києві, Чернівцях та Львові. У 2024 році компанія займає 9 місце в Україні серед конкурентів за обсягом виторгу продукції.

Можемо констатувати, що міжнародний ринок ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» є конкурентним, але не перенасиченим. Підприємство активно використовує різноманітні маркетингові інструменти для просування своєї продукції на експорт в умовах військового стану. Серед позитивних моментів слід виділити ефективне застосування цифрових маркетингових засобів, наявність власного інтернет-магазину та потужні партнерські програми.

З метою оцінки можливостей компанії проведемо SWOT-аналіз міжнародного конкурентного середовища ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»\*

| <i><b>STRENGTHS (сильні сторони)</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i><b>WEAKNESSES (слабкі сторони)</b></i>                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>1. якість, підтверджена європейським сертифікатом СС та ДСТУ;</div> <div>2. конкурентоспроможні ціни в порівнянні з закордонними аналогами;</div> <div>3. широкий асортимент продукції на складах з доставкою протягом 14 днів;</div> <div>4. можливість виконання індивідуальних замовлень;</div> <div>5. гнучка система знижок;</div> <div>6. послуги монтажу «під ключ».</div> | <div>1. тільки одне торгове представництво в ЄС;</div> <div>2. відсутність монтажних бригад на ринку ЄС;</div> <div>3. відсутність потужних логістичних складів готової продукції в ЄС.</div>                      |
| <i><b>OPPORTUNITIES (можливості)</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <i><b>THREATS (загрози)</b></i>                                                                                                                                                                                    |
| <div>1. розширення на нові ринки</div> <div>2. сприятливе прикордонне географічне розташування, яке знаходиться далеко від зон бойових дій</div> <div>3. наявність логістичних шляхів</div>                                                                                                                                                                                            | <div>1. стан війни</div> <div>2. призов на військову службу</div> <div>3. економічна ситуація в країні є складною і в значній мірі залежить від іноземних субсидій та інших фінансових впливань, що постійно</div> |

|  |                                                           |
|--|-----------------------------------------------------------|
|  | супроводжується невизначеністю щодо майбутнього розвитку. |
|--|-----------------------------------------------------------|

*\*Джерело: розроблено автором.*

SWOT-аналіз виявив перспективність розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуючи можливості і сильні сторони незважаючи на умови військового стану і пов'язаних з ним економічних криз. Головними напрямками такого вдосконалення є розширення на нові ринки, сприятливе прикордонне географічне розташування, яке знаходиться далеко від зон бойових дій, наявність логістичних шляхів в місці розташування виробничих потужностей ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна».

PEST-аналіз та STEP-аналіз орієнтовані на дослідження зовнішнього макросередовища організації. У ході аналізу вивчаються чотири ключові складові: політична (Policy), економічна (Economy), соціальна (Society) та технологічна (Technology) [33]. Відмінність між цими двома аналізами полягає в тому, що PEST-аналіз зосереджується на політичних та економічних чинниках, тоді як STEP-аналіз акцентує увагу на соціальних і технологічних елементах.

*Таблиця 2.5.*

PEST-аналіз стану та перспектив розвитку міжнародної конкурентоспроможності на ринку ЄС для ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»<sup>\*</sup>

| <i><b>Політика</b></i>                                                | <i><b>Оцінка впливу</b></i> | <i><b>Економіка</b></i>                  | <i><b>Оцінка впливу</b></i> |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|
| Зміни податкового Законодавства ЄС                                    | -1                          | Інфляція                                 | -4                          |
| Зміни законодавства ЄС у сфері екології                               | -2                          | Зниження податкового тиску               | -1                          |
| Посилення галузевого регулювання країнами ЄС                          | 0                           | Підвищення рівня платоспроможного попиту | +3                          |
| Політична стабільність ЄС                                             | +3                          | Корупція                                 | -2                          |
| Заклучення міждержавних договорів в сфері експорту між Україною та ЄС | +1                          | Високі проценти по кредитах              | -2                          |
| <i><b>Соціум</b></i>                                                  | <i><b>Оцінка</b></i>        | <i><b>Технологія</b></i>                 | <i><b>Оцінка</b></i>        |

|                                                         | <i>впливу</i> |                                                   | <i>впливу</i> |
|---------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|---------------|
| Скорочення чисельності населення в Чернівецькій області | -5            | Прискорення розвитку науково-технічного прогресу. | +3            |
| Мобілізація працівників                                 | -5            | Скорочення тривалості життєвого циклу технологій. | -2            |
| Відданість покупців ЄС своїй вітчизняній продукції      | -1            | Брак досвіду в сфері інновацій та інвестицій.     | 0             |

*\*Джерело: Сформовано автором*

Аналіз показав, що стан і перспективи розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» піддаються негативному впливу з боку політичних та технологічних чинників. Серед виявлених найбільш значущих факторів більшість отримала негативну оцінку. Це свідчить про високу політичну нестабільність в країні та на ринках країн ЄС, а також про недостатню активність держави у сфері технологічної та інноваційної підтримки вітчизняних підприємств. Економічні труднощі, які спостерігаються в країні останніми роками, також негативно позначаються на діяльності підприємства, про що свідчать результати аналізу економічних факторів, більшість з яких мають негативне значення.

Вибір конкретних стратегій розвитку міжнародної конкурентоспроможності для подолання впливу зазначених факторів у випадку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» обґрунтовується їхньою відповідністю цілям дослідження, доступністю даних, методологічною обґрунтованістю та практичною застосовністю. Крім того, важливо врахувати специфіку галузі парканної продукції на міжнародних ринках та внутрішні потреби підприємства.



## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

### **3.1 Обґрунтування інноваційних підходів до вдосконалення конкурентної складової зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

Сучасна Світова економіка характеризується суворими методами конкуренції в порівнянні з регіональними економіками. Науково-технічний, інноваційний та технологічний рівень – це головні чинники конкурентних переваг компанії у Світовому ринку. Наступними за значимістю є виробничі та фінансові фактори, , а також інтелектуальний капітал. Інноваційні глобалізації та конкуренції інновації стають основою конкурентоздатності, головними локомотивами компаній на шляху до топ-місць Світових ринків.

Запит на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах Світового ринку є однією з найактуальніших на сьогодні, оскільки очевидно, що високий рівень конкурентоспроможності є запорукою успішної підприємницької діяльності. Це створює потребу в постійному пошуку нових шляхів для підвищення конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і на міжнародному ринках. Забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності свідчить про раціональне використання всіх ресурсів підприємства, а також про отримання більших прибутків у порівнянні з його ринковими конкурентами. Усе це вказує на те, що підприємство займає стабільну позицію на ринку товарів і послуг, а його продукція користується постійним попитом.

Динамізм змін міжнародного економічного середовища вимагає щоб керівництво підприємства вміло їх відстежувати і впроваджувати постійні інновації в політику управління та реалізації товарів. Інноваціями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація

форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо [Брендове агенство KOLORO: вебсайт URL: <https://koloro.ua/> (дата звернення 01.10.2024 р.)].

Отже, в умовах сучасного динамічного ділового середовища впровадження інноваційних стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю стало ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності організацій. ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна», як провідна виробнича компанія, розпочинає реалізацію інноваційних стратегій управління у своїй зовнішньоекономічній діяльності, зокрема акцентуючи увагу на інвестиціях для виходу на європейський ринок.

Отже, враховуючи складність конкурентної боротьби на міжнародному ринку, успіх підприємства часто визначається його здатністю ефективно впроваджувати новітні інноваційні стратегії та інструменти, а також швидко реагувати на зміни в економічному, політичному та технологічному середовищі.

Впровадженням нових технологій і процесів, створенням нових продуктів і послуг, а також захист інтелектуальної власності, є важливими аспектами сучасного бізнесу. Розвиток технологічної інфраструктури дозволяє підприємству наростити виробничу ефективність, покращувати якість продукції та пропонувати інноваційні рішення, які виділяють їх на ринку. Зокрема, автоматизація виробництва, засоби штучного інтелекту, нові матеріали та підвищення енергоефективності. Застосування передових технологій і сучасних виробничих процесів дозволяє компаніям оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та виводити на ринок інноваційні продукти, що відповідають вимогам сучасних споживачів [34-36].

Іншими інноваційними інструментами для підвищення міжнародної конкурентоспроможності є цифровий маркетинг та просування. Це передбачає створення чіткої та диференційованої маркетингової стратегії, використання цифрових каналів для просування продукції, а також участь у міжнародних виставках та заходах. Глибокий аналіз цільових ринків, конкурентного

середовища та сильних сторін компанії є основою для формування ефективної маркетингової стратегії, яка відповідатиме специфіці продукції та послуг, а також допоможе виділити компанію серед конкурентів. Синтез в комплексі маркетингових стратегій, що враховують специфіку Світових ринків, культурні аспекти та вподобання цільової аудиторії, є важливими для підвищення впізнаваності бренду і охоплення нових покупців.

Інноваційні маркетингові інструменти міжнародної конкурентоспроможності повинен включати активну діяльність у соціальних мережах, SEO, контент-маркетинг, діджитал канали, які допомагають залучити ширшу аудиторію, наростити впізнаваність бренду та дієво комунікувати з потенційними та майбутніми покупцями на глобальному рівні [37, 38].

Щоб представити свою продукцію та послуги ширшій міжнародній аудиторії, встановити партнерські зв'язки та ознайомитися з найкращими практиками роботи на світовому ринку, доцільно брати участь у спеціалізованих виставках, конференціях та інших світових ринкових івентах. Системна робота над асортиментом та впровадження нових продуктів і послуг, що відповідають змінним потребам і смакам споживачів, є одним із основних чинників успіху компанії на міжнародній арені. Важливо проводити детальні дослідження ринків, враховуючи специфічні потреби та вподобання споживачів у різних країнах, що сприяє подальшій діяльності або успішному охопленні різних світових ринків. Підприємству необхідно розробляти продукти, які не лише задовольняють ці потреби, але й виділяються серед конкурентів.

Інтелектуальні права [40]. Ключовим елементом підвищення міжнародної конкурентоспроможності є потреби захисту інтелектуальної власності базис-процесів в країні, де компанія планує вести свою діяльність. Надання патентних документів, авторських прав та прав інтелектуальної власності забезпечує охорону інноваційних розробок і нових продуктів компанії від несанкціонованого використання. Такі заходи закріплюють конкурентні переваги та сприяють інвестування в інновації бізнес-процесів.

На конкурентоспроможність компанії значно впливають розташування виробничих потужностей. При цьому важливо враховувати такі фактори, як вартість робочої сили, доступ до сировини, транспортні витрати та близькість до ринків збуту. Таке передбачає створення виробничих центрів у країнах з низькими витратами на працю, угоди з локальними постачальниками та дистриб'юторами, інноваційні логістичні рішення. Забезпечення своєчасних поставок є наслідком вибору надійних і відповідальних постачальників, з урахуванням таких аспектів, як якість продукції, ціна, надійність поставок та етичні принципи ведення бізнесу. Це є принциповим у безперебійній роботі ланцюгів постачання, зменшення ризиків і своєчасних поставок.

Отже, для підвищення міжнародної конкурентоспроможності компаніям слід вдосконалювати та адаптувати свої ланцюги постачання. Для цього слід провести оптимізацію виробничих процесів, впровадити систему управління якістю, покращити управління ланцюгами постачання тощо. Дотримання міжнародних стандартів якості дозволяє компаніям створити ефективну систему контролю якості виробництва продукції чи послуг, що забезпечує їх високий, а також сприяє лояльності споживачів.

Проте, саме інноваційний підхід до використання людських ресурсів є вирішальним [40]. Людські ресурси виконують системну функцію у покращенні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Реалізація дієвих стратегій управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам наростити продуктивність в аспекті охоплення глобального ринку. Основні чинники впливу людських ресурсів на стан міжнародної конкурентоспроможності передбачають розвиток навичок та підвищення кваліфікації працівників, розвиток висококваліфікованих спеціалістів, виховування лідерства та технологічних навичок співробітників. Регулярне інвестування в навчання та розвиток працівників надає їм необхідні навички та знання для успішної роботи в міжнародному контексті. Воно охоплює професійні тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також участь у міжнародних заходах.

Запропонування привабливих умов праці, що включають зарплати, можливості для кар'єрного зростання, бонуси, соціальні пільги є важливим кроком для залучення та утримання найкращих спеціалістів. Синтез комфортного робочого середовища, надання компенсації та пільг, плюс інвестування в навчання і розвиток співробітників є основними чинниками, які сприяють залученню та збереженню талановитих кадрів. Вкладення в розвиток лідерських якостей та управлінських навичок у співробітників сприяють ефективному управлінню компанією у світових умовах. Навчання співробітників стратегічному мисленню та плануванню є корисним для ефективної роботи на міжнародних ринках. Для підтримки міжнародної конкурентоспроможності компанії важливо розвивати технологічні навички серед працівників. Готовність кадрів до роботи з діджитал технологіями та інструментами підвищує ефективність їх праці і конкурентоспроможність підприємства. Крім того, розвиток аналітичних здібностей працівників сприяє прийняттю обґрунтованих рішень [41].

Ще одним важливим аспектом, необхідним для підтримки міжнародної конкурентоспроможності, є впровадження міжнародних екологічних стандартів та робота з екологічними сертифікатами для продукції. Це не лише підвищує привабливість продукції на ринку, але й забезпечує ефективне управління екологічними аспектами підприємства. Ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності є політика компанії [42] щодо зменшення впливу на навколишнє середовище. Це включає впровадження та реалізацію стратегій зменшення відходів і впровадження принципів циркулярної економіки, таких як рециклінг і повторне використання матеріалів, є невід'ємною частиною цієї політики.

Дана політика також може передбачати використання екологічних матеріалів для упаковки, розробку багаторазових упаковок, участь у програмах з переробки та компостування. Для цього необхідно інвестувати в розробку нових екологічних технологій та продуктів, які відповідають принципам сталого розвитку і мають менший вплив на навколишнє середовище. Участь компаній у

соціальних та екологічних проектах, а також регулярне звітування про досягнення в сфері сталого розвитку та екологічної відповідальності через публікацію звітів про сталий розвиток, сприяє покращенню репутації компанії та зміцненню її бренду. Якісне донесення споживачу інформації екологічних переваг продукції підприємства, а також про її екологічну відповідальність і принципи сталого розвитку, допомагає підвищити лояльність екологічно свідомих споживачів і утвердити міжнародний бренд-компанії.



Рис.3.1. Система інноваційних підходів до вдосконалення конкурентної складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства\*

\* Джерело: Розроблено автором

Головним у впровадженні інноваційних методів збільшення конкурентоспроможності є системність і організація цілісного процесу їх відбору і аналізу ефективності. Найбільш прийнятним у такому випадку є механізм наведений на рис.3.1. В основу механізму закладаємо саме критичний аналіз показників конкурентоспроможності у форматі: поточний стан, прогнозовані зміни, потенційні ризики. Головний рух механізму – організація і впровадження реальних заходів покращення міжнародної конкурентоспроможності.

Таким чином пошук шляхів покращення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, за нестабільних умов досягнення цілей розвитку, потрібно оцінювати завдяки основним складовим, які впливають на їх діяльність. Основні складові:

потенціал ринку іншої країни – це обсяг експорту та темп зміни ємності ринку;

зовнішньоекономічна політика країн – відноситься до країн експортерів та імпортерів, політичні фактори, законодавча база та експортноімпортні бар'єри;

продуктивне задіяння ресурсів – зменшення витрат виробництва та збільшення адаптивних якостей діяльності підприємства;

системний моніторинг іноземного ринку – дослідження та прогнозування перспектив на ринку;

синхронізація системи підприємства – логістика.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства характеризується прагненням та вмінням створити продукт, ціна і якість якого будуть вищі за ті ж самі товари на іншому ринку.

Отже, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку в умовах криз і військових загроз слід оцінювати через основні складові, які впливають на їхні бізнес-процес. Такими аспектами є:

- потенціал ринку іншої країни, що визначається обсягом експорту та темпами зміни ємності ринку;



- зовнішньоекономічна політика країн, що стосується як експортерів, так і імпортерів, а також політичних факторів, законодавчої бази та бар'єрів у зовнішній торгівлі;
- ефективне використання ресурсів, що передбачає зменшення витрат на виробництво та підвищення адаптивності підприємства;
- систематичний моніторинг іноземного ринку, що включає дослідження та прогнозування його перспектив;
- синхронізація системи підприємства, зокрема в сфері логістики.

Міжнародна конкурентоспроможність компанії є її прагненням і здатністю виробляти продукції, ціна та якість яких перевищують аналогічні товари на інших ринках.

Сьогодні компанії, маючи бажання і змогу до освоєння нових ринків, повинні вміти розробляти та реалізовувати продукцію, чий ціновий та неціновий потенціал робить її більш привабливою в порівнянні з аналогічними товарами конкурентів на міжнародних ринках. Крім того, їм необхідно досягти дієвості у бізнес-процесів, зовнішньоекономічних заходів та зайняти лідируючі позиції конкурентного середовища. Вказане є основою для міцної конкурентоспроможності, динамічного виходу на зовнішні ринки та подальшого розвитку.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи розвитку міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна»**

У сучасних ринкових умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках є надзвичайно важливим. Хоча підприємства мають у своєму розпорядженні різноманітні інструменти для досягнення цієї мети, багато аспектів цього питання все ще потребують додаткових практичних і програмних рекомендацій для впровадження.

У другому розділі магістерської роботи, методами SWOT та PEST аналізу було виявлено потенційні аспекти удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». Зазначені результати сприяли побудові та оцінці стратегічних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» проведених автором шляхом опитування працівників задіяних в експортних операціях підприємства.

Таблиця 3.1.

Оцінка стратегічних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» \*

| Зміна конкурентних переваг                   |                | Сильне підвищення (1)                        | Низьке підвищення (2)        | Низьке зменшення (3)          | Високе зменшення (4)              |
|----------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Цілі стратегії                               |                |                                              |                              |                               |                                   |
| Конкурента позиція підприємств на міжн.ринку | Лідер (А)      | Утримання позицій конкурентоспроможності     |                              |                               |                                   |
|                                              |                | +                                            |                              |                               |                                   |
|                                              | Сила (Б)       | Ефективна система збуту                      |                              |                               |                                   |
|                                              |                |                                              | +                            |                               |                                   |
|                                              | Слаб-кість (В) | Конкурентні переваги                         |                              |                               |                                   |
|                                              |                |                                              |                              | +                             |                                   |
|                                              | Аутсайдер (Г)  | Прибутковість                                |                              |                               |                                   |
|                                              |                |                                              |                              | +                             |                                   |
| Напрями стратегії                            |                | Ефективність реалізації конкурентних переваг | Диверсифікація каналів збуту | Темп нарощування конк.переваг | Інноваційно технічна модернізація |

Джерело: Оцінку проведено автором, шляхом опитування працівників задіяних в експортних операціях підприємства.

За матрицею (рис. 3.1) ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» має сильну конкурентну позиція в А1, що дає йому змогу здійснювати стратегічний наступ (створення нового продукту з кращими якостями на більш вигіднішому сегменті ринку, поглинаючи при цьому менших конкурентів). Б2 визначає потребу на те,

щоб підприємство утримувало своє місце на міжнародному ринку. Підприємство, займає відносно слабку конкурентну позицію в квадранті В і повинно проводити активну оборонну стратегію переходячи в наступ з диверсифікацією, а бо ж знайти більш вигіднішу нішу. Анологічна ситуація із інноваціями та технічною модернізацією основних виробничих бізнес-процесів. В цілому підприємство володіє суттєвим потенціалом розвитку міжнародної конкурентоспроможності.

Практичним аспектом вирішення проблем, зазначених у матриці на рисунку 3.1, є вдосконалення стратегії просування (міжнародної реклами). Міжнародна реклама полягає у просуванні товару на ринку країни-споживача. Зазвичай виділяють чотири основні функції реклами: економічну, соціальну, маркетингову та комунікаційну. Економічна функція реклами, насамперед, полягає у стимулюванні збуту та збільшенні обсягів прибутку від реалізації певної продукції за визначений період. Реклама інформує споживачів, формує потребу в товарі або послугі та спонукає їх до покупки. Чим більше людей реагує на рекламу, тим краще це позначається на економічному стані підприємства.

Проте в міжнародному контексті існують певні нюанси, особливо стосовно соціальної функції в країні-експортері. Оскільки реклама має значний вплив на формування масової свідомості та індивідуальної свідомості, на міжнародному рівні вона є цінним ресурсом. Реклама є ключовим елементом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства і має безліч переваг, адже саме завдяки рекламі багато людей дізнаються про зміни в компанії. Існує безліч видів реклами, але ми зосередимося на рекламі в соціальних мережах, оскільки наша цільова аудиторія складається з людей, які активно користуються різними інтернет-ресурсами. Тому важливо врахувати цей аспект і використовувати його активно. Такий підхід допоможе компанії підвищити її впізнаваність на міжнародному ринку, а також дозволить зберегти ефективність стратегії покращення конкурентоспроможності, незважаючи на нестабільні умови.

Іншим важливим аспектом практичного підвищення міжнародної конкурентоспроможності є розширення асортименту продукції для експорту. Для

покращення параметрів світової конкурентоспроможності варто розширювати ту пропорцію ринку, охоплену підприємством, що вимагає розширення кількості продукції, представленої на ринку. Збільшення асортименту підвищує стабільність компанії, що важливо коли товарні процеси суттєво відрізняються за галуззю використання та цільовими групами споживачів. У цьому кейсі, навіть при зниженні інтересу споживачів до певних товарних ліній (наприклад, через зміни в споживчих інтересах), компанія здатна вистояти та нарощувати випуск завдяки іншим лініям, виводячи з асортименту (модернізуючи) продукцію, що не користується попитом, і впроваджуючи нові товари (модернізуючи елементи комплекс-маркетингу).

Однак ціль розширення асортименту продукції є ризикованим рішенням, враховуючи такі важливі моменти: розширення асортименту не завжди означає збереження цінностей початкової торгової марки; доцільно і яке робити тоді, коли додавання нового товару підвищує цінність як вихідної марки, так і всього асортименту; цінності початкової торгової марки повинні відповідати новим ринкам або їх сегментам; розширення асортименту є менш ризикованим і затратним у порівнянні з запуском нової торгової марки, проте зазвичай приносить менший прибуток; різні торгові марки мають різну еластичність, тобто здатність переносити свої нові ринкові або сегментні [Рекламний менеджмент: конспект лекцій / Укладач О.Ю. Древаль. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. С. 91].

Не менш важливим є розширення каналів збуту продукції підприємства. Канали розподілу або збуту – це набір компаній або окремих осіб, які виконують посередницькі дії, пов'язані з явним переміщенням товарів, а також беруть на себе або сприяють передачі права власності на товари під час їх просування від виробника до споживача. Розподіл каналів збуту складається з кількох етапів:

- Визначення стратегії збуту.
- Визначення альтернативних каналів збуту та їх оцінка.
- Вибір партнерів.

Менеджмент компанії повинно насамперед визначити стратегію збутової

політики - механізм організації системи збуту: через внутрішню мережу чи через дилерів, а також які типи торгових посередників будуть залучені для здійснення товарообігу тощо.

З позицій процесного підходу найбільш доцільним механізмом реалізації вищенаведених заходів збільшення міжнародної конкурентоспроможності є їх реалізація у вигляді етапів проєктного управління.

1 етап. Формування команди. Для вибору команди відділ експорту ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» володіє достатнім переліком виконавців (Додаток А):

- секція маркетингових компаній (СМК);
- секція активного пошуку (САП);
- секція заключення контрактів (СЗК);
- секція замитнення транспорту (СЗТ);
- секція інтернет магазину (СІМ);
- секція бази експортних клієнтів (СБЕК);
- секція логістики (СЛ);
- секція розвитку філіальної мережі закордоном (СРФМЗ);
- секція бухгалтерії (СБ).

2-етап. Розбиття робіт проєктів у часі і між виконавцями. Проведемо такий розподіл у розрізі практичних рекомендацій зі збільшення міжнародної конкурентоспроможності (Таблиці 3.2-3.4).

*Таблиця 3.2.*

Характеристика й параметри робіт проєкту у випадку реалізації заходів міжнародної реклами \*

| Код робіт | Назва робіт                          | Тривалість роботи, днів | Попередня робота | Ресурси, підрозділ/чол. у день |
|-----------|--------------------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|
| 1         | Підготовка проєктних робіт           | 1                       |                  | СБ, САП/2                      |
| 2         | Синтез команди                       | 1                       | 1                | Керівник проєкту/1             |
| 3         | Встановлення основних цілей і задач  | 1                       | 2                | СМК, САП/4                     |
| 4         | Формування базової концепції проєкту | 2                       | 3                | СМК, САП, СБ/5                 |
| 5         | Затвердження проєкту                 | 1                       | 2,3              | Керівник проєкту/1             |
| 6         | Збір інформації                      | 5                       | 3,4,5            | СЗК, СБЕК, САП, СМК/8          |
| 7         | Аналіз інформації                    | 4                       | 4,5,6            | СЗК, СБЕК, САП, СМК/8          |

|    |                                             |    |          |                       |
|----|---------------------------------------------|----|----------|-----------------------|
| 8  | Розробка стратегії                          | 2  | 7        | СЗК, СБЕК, САП, СМК/8 |
| 9  | Планування ресурсів                         | 4  | 8        | СБ, СБЕК, САП, СМК/8  |
| 10 | Пошук та аналіз нових рішень                | 3  | 8,9      | СЗК, СБЕК, САП, СМК/8 |
| 11 | Впровадження розробленої стратегії          | 15 | 10       | Всі відділи/9         |
| 12 | Укладання договорів з новими каналами збуту | 10 | 10,11    | СЗК/2                 |
| 13 | Закінчення проєкту                          | 2  | 12       | СБ, САП/2             |
| 14 | Аналіз базових результатів                  | 2  | 11,12,13 | СЗК, СБЕК, САП, СМК/8 |
| 15 | Звіт по виконаній роботі                    | 3  | 14       | СЗК/2                 |

*\*Джерело: Розроблено автором*

Таблиця 3.3.

Характеристика й параметри робіт проєкту у випадку реалізації заходів розширення асортименту продукції для експорту\*

| Код робіт | Назва робіт                                 | Тривалість роботи, днів | Попередня робота | Ресурси, підрозділ/чол. у день |
|-----------|---------------------------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|
| 1         | Підготовка проєктних робіт                  | 1                       |                  | СБ, САП/2                      |
| 2         | Синтез команди                              | 1                       | 1                | Керівник проєкту/1             |
| 3         | Встановлення основних цілей і задач         | 1                       | 2                | СМК, САП, СІМ/4                |
| 4         | Формування базової концепції проєкту        | 2                       | 3                | СІМ, СМК, САП, СБ/4            |
| 5         | Затвердження проєкту                        | 1                       | 2,3              | Керівник проєкту/1             |
| 6         | Збір інформації                             | 5                       | 3,4,5            | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4          |
| 7         | Аналіз інфомації                            | 4                       | 4,5,6            | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4          |
| 8         | Розробка стратегії                          | 2                       | 7                | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4          |
| 9         | Планування ресурсів                         | 4                       | 8                | СБ, СБЕК, СІМ, СМК/4           |
| 10        | Пошук та аналіз нових рішень                | 3                       | 8,9              | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4          |
| 11        | Впровадження розробленої стратегії          | 15                      | 10               | Всі відділи/9                  |
| 12        | Укладання договорів з новими каналами збуту | 10                      | 10,11            | СЗК/1                          |
| 13        | Закінчення проєкту                          | 2                       | 12               | СБ, СІМ/2                      |
| 14        | Аналіз базових результатів                  | 2                       | 11,12,13         | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4          |
| 15        | Звіт по виконаній роботі                    | 3                       | 14               | СЗК, СІМ/2                     |

*\*Джерело: Розроблено автором*

Таблиця 3.4.

Характеристика й параметри робіт проєкту у випадку реалізації заходів розширення розширення каналів збуту продукції підприємства\*

| Код робіт | Назва робіт | Тривалість роботи, днів | Попередня робота | Ресурси, підрозділ/чол. у день |
|-----------|-------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|
|-----------|-------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|

|    |                                             |    |          |                       |
|----|---------------------------------------------|----|----------|-----------------------|
| 1  | Підготовка проєктних робіт                  | 1  |          | СБ, СБЕК/2            |
| 2  | Синтез команди                              | 1  | 1        | Керівник проєкту/1    |
| 3  | Встановлення основних цілей і задач         | 1  | 2        | СМК, СБЕК, СІМ/6      |
| 4  | Формування базової концепції проєкту        | 2  | 3        | СІМ, СМК, СБЕК, СБ/6  |
| 5  | Затвердження проєкту                        | 1  | 2,3      | Керівник проєкту/1    |
| 6  | Збір інформації                             | 5  | 3,4,5    | СЗК, СБЕК, СЛ, СМК/6  |
| 7  | Аналіз інформації                           | 4  | 4,5,6    | СЗК, СБЕК, СЛ, СМК/6  |
| 8  | Розробка стратегії                          | 2  | 7        | СЗК, СБЕК, СЛ, СМК/6  |
| 9  | Планування ресурсів                         | 4  | 8        | СБ, СБЕК, СЛ, СМК/6   |
| 10 | Пошук та аналіз нових рішень                | 3  | 8,9      | СЗК, СБЕК, СЛ, СМК/6  |
| 11 | Впровадження розробленої стратегії          | 15 | 10       | Всі віділи/9          |
| 12 | Укладання договорів з новими каналами збуту | 10 | 10,11    | СБЕК/1                |
| 13 | Закінчення проєкту                          | 2  | 12       | СБ, СЛ/3              |
| 14 | Аналіз базових результатів                  | 2  | 11,12,13 | СЗК, СБЕК, СІМ, СМК/4 |
| 15 | Звіт по виконаній роботі                    | 3  | 14       | СЗК, СІМ/2            |

*\*Джерело: Розроблено автором*

Таким чином доведено, що ТОВ «СІТКА Україна» володіє достатніми кадровими ресурсами для реалізації одночасно трьох проєктів з практичного вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності.

3-етап. Передбачатиме витрати на обслуговування проєкту та побудову його мережевих графіків.

4-етап. Передбачає оцінка ризиків проєкту методом експертних оцінок.

Переваги застосування проєктного підходу в таких механізмах полягають у тому, що вони відображають діяльність, спрямовану на досягнення визначених цілей та реалізацію конкретних планів, використовуючи наявні ресурси — час, капітал, людські ресурси — через впровадження сучасних методів, технік і технологій. У сфері управління підприємствами проєктний підхід розглядається як специфічна форма управління, яка дозволяє підприємству зосередити увагу та ресурси на виконанні визначеного набору завдань в умовах певних обмежень, таких як тривалість, люди та фінанси [Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. - №4(78). – С. 170 – 177.].

Варто звернути увагу на інші рекомендації щодо практичного підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». У сфері цифровізації доцільно активно впроваджувати електронний документообіг, автоматизувати процеси митного оформлення та використовувати онлайн-платформи для пошуку і комунікації з іноземними партнерами. Це допоможе зменшити витрати часу та ресурсів, знизити ризики людських помилок і підвищити загальну ефективність експортно-імпортних операцій. Використання блокчейн-технологій у ланцюгах постачання відкриє нові можливості для автоматизації обрахунків, досягнення прозорості та надійності транзакцій, а також дозволить відстежувати рух товарів у режимі онлайн.

Отже, на сьогодні ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» стикається з необхідністю не лише зміцнення своїх позицій на внутрішньому ринку, але й забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Це створює потребу в досягненні міжнародної конкурентоспроможності шляхом впровадження сучасних матеріалів та методів у процесі реалізації продукції. Для збільшення своєї частки на ринку металоконструкцій компанії було запропоновано нову стратегію вдосконалення просування основного бренду на міжнародному ринку. Це можливо завдяки розширенню асортименту продукції та зменшенню акценту на основних брендах, які вже мають значну популярність на вітчизняному ринку.

В цілому, підприємству слід зосередити більше зусиль на просуванні продуктів, які наразі займають нижчі позиції, але мають значний потенціал для збільшення прибутку. Для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності доцільно також розширювати ринки збуту та канали реалізації продукції. ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» володіє великим потенціалом для збільшення обсягів продажу своєї продукції як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження було орієнтоване на розробку та обґрунтування нового механізму управління експортною конкурентоспроможністю, метою якого є забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна». У процесі роботи було проведено аналіз існуючої структури управління, оцінено її стан та перспективи розвитку, а також розроблено заходи для покращення міжнародної конкурентоспроможності, що відповідають сучасним вимогам ринку та стратегічним цілям підприємства.

Відобразимо головні результатами дослідження:

- підтверджено, що стратегічні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю мають велике значення, оскільки вони враховують складність і динамічний характер міжнародної торгівлі, а також різноманітні фактори, такі як час, напрямок і зміст. Також, у змаганні за позиції на міжнародних ринках важливо активно використовувати конкурентні переваги, які вирізняють компанію серед суперників: інноваційні продукти, впровадження сучасних технологій, висока якість, надійність, впізнаваний бренд, кваліфікований персонал, ефективна маркетингова стратегія тощо.

- підходи до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є критично важливими для моніторингу прогресу, прийняття обґрунтованих рішень і досягнення стратегічних цілей в умовах нестабільного зовнішньоекономічного середовища.

- аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» свідчить про високий потенціал підприємства та ефективну організацію кадрово-управлінської системи, що слугує основою для успішного впровадження стратегічних методів розвитку міжнародної конкурентоспроможності.

- маркетинговий аналіз міжнародного ринку ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» виявив високі можливості підприємства для розширення своєї роботи на європейських ринках, зважаючи, що більшість прогнозів передбачає зростання

світового ринку маталевих огорож на 25% в найближчі роки, а частка його Європейського сегменту зросте на 5-7%;

- аналіз інноваційних підходів до вдосконалення конкурентної складової зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» показав, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку в умовах криз і військових загроз слід оцінювати через основні складові, які впливають на їхні бізнес-процеси, зокрема: потенціалом ринку іншої країни, що визначається обсягом експорту та темпами зміни ємності ринку; зовнішньоекономічною політикою країн, що стосується як експортерів, так і імпортерів, а також політичних факторів, законодавчої бази та бар'єрів у зовнішній торгівлі; ефективним використанням ресурсів, що передбачає зменшення витрат на виробництво та підвищення адаптивності підприємства; систематичним моніторингом іноземного ринку, що включає дослідження та прогнозування його перспектив; синхронізацію системи підприємства, зокрема в сфері логістики;

- доведено переваги: застосування проєктного підходу в механізмах підвищення конкурентоспроможності (такі підходи дозволяють забезпечити дієвість досягнення визначених цілей та реалізацію конкретних планів, використовуючи наявні ресурси — час, капітал, людські ресурси — через впровадження сучасних методів, технік і технологій); у сфері цифровізації доцільно активно впроваджувати електронний документообіг, автоматизувати процеси митного оформлення та використовувати онлайн-платформи для пошуку і комунікації з іноземними партнерами; механізмів концентрації підприємства на просуванні продуктів, які наразі займають нижчі позиції, але мають значний потенціал для збільшення прибутку.

Проведене дослідження підтверджує, що вдосконалення системи розвитку міжнародної конкурентоспроможності в сучасних умовах вимагає значного підвищення економічної ефективності ТОВ «СІТКА ЗАХІД Україна» та створення механізмів адаптації до кризових ситуацій. У нинішніх реаліях система міжнародної конкурентоспроможності повинна отримувати нові характеристики,

розширюючи можливості для вирішення завдань та реалізації рішень, що відповідають ринковій ситуації. Тому стратегічні рішення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на формування, розвиток і ефективне використання персоналу. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству успішно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечити стабільний розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. PratihariSuvendu K. andUzma, Shigufta H. (2018), "CSR andcorporatebrandingeffectonbrandloyalty: a studyonIndianbankingsector", JournalofProductandBrand
2. Paolo Popoli. Brand Management: Advancing. Insights on. BoD – Books on Demand, 2017. 210 P.
3. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; за ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. С. 580
4. Хачатрян В. В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. №5. Том 2. 2021. С.30-34. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-04.pdf>
5. Natalija V.Yudina Multi-Layering Management Concept on the Basis of the Innovative Development. International Marketing and Management of Innovations, №4, 2019, Bielsko-Biala (Poland), №4, 2019. E-ISSN 2451-1668. DOI 10.5281/zenodo.3252973. URL : [http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/2019/07/IMMI\\_11\\_2019.pdf](http://immi.ath.bielsko.pl/wpcontent/uploads/2019/07/IMMI_11_2019.pdf).
6. Бестужева С.В., Решетняк Д.О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 14. С. 60-68. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/7.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/7.pdf), с. 61
7. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 62-70. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf), с. 64
8. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster. New York: Free Press, 1980/ 422 p. URL: <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>

9. Ivanov S., Maksyshko N., IvanovM. Neuro- fuzzy Control System for a Non-deterministic Object in Real Time. CEUR-WS.org . 2021. Vol- 2864. P. 475-484
10. Хачатрян В. В. Концептуальні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. №5. Том 2. 2021. С.30-34. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-04.pdf>, с. 33.
11. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.16. С. 468-473. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>, с. 469.
12. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні. Вісник Хмельницького національного університету., 2017. Вип. 2. Том 2. С. 130-135. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5537/1/10.pdf>, с. 132
13. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». БізнесІнформ. 2020. № 11. С. 13-17. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-13-17>, с. 159
14. Легостаєва О.О. Визначення ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Таврійський науковий вісник. 2021. Вип. 7. С. 43-48. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/158/155>, с. 45
15. FilipLievens (2017). OrganizationalImage. SAGE Publications, Inc. Fulmer, IS, Gerhart, B., &Scott, KS (2003). Arethe 100 bestbetter? Anempiricalinvestigationoftherelationshipbetweenbeing a "greatplacetowork" andfirmperformance. PersonnelPsychology, 56 , 965-993.

16. Филипенко О.М., Рачкован О.Д., Петленко К.В. Споживча лояльність: вимірювання та управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Харків: ХДУХТ. 2019. Вип. 1(29). 76-86.

17. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>, с. 160

18. Турінська М.М., Пеннер В.Г. Структура репутації організації: Монографія. Луганськ: Янтар, 2009. 140 с.

19. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 346 с.

20. Лялюк А. М. Маркетинг. Луцьк: Вежа-Друк, 2018 299 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру. Київ: Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.

22. Дмитрієв. І. А., Кирчата І. М., Шершелюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. Посіб. Харків. Фоп Бровін. 2020. 340 с.

23. Казакова Л., Мойсюк Ю. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Вип. 49. С. 89-93. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49\\_2023ua/18.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/18.pdf), с. 90

24. Червінська Н. Що таке конкурентний аналіз і як проводити його професійно. 22 Серпня 2023. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/konkurentnyj-analiz.html>

25. Бренд-менеджмент: навчальний посібник / С.Ф. Смерічевський, С.Є.Петропавловська, О.А. Радченко; Міністерство освіти і науки України, Національний авіаційний університет. Київ: НАУ, 2019. 155 с.

26. Кахович О. О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. Економічний простір. 2019. №141. С. 76-88

27. Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, C.957-979.
28. BHP Annual Report 2020. URL: [https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2020/200915\\_bhpannualreport2020.pdf](https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2020/200915_bhpannualreport2020.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
29. Проєкт Кларіті. URL: <https://clarity-project.info/edr/42756975/rerelations/list> (дата звернення: 1.11.2024).
30. Проєкт ОпенДатаБот. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 1.11.2024).
31. Проєкт Юконтрол. URL: [catalog.youcontrol.market](https://catalog.youcontrol.market) (дата звернення: 1.11.2024).
32. URL: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/fencing-market> (дата звернення: 1.11.2024).
33. Кокоць Л. Ю. Стратегічне управління як фактор сталого розвитку підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів (19 листоп. 2014 р.) М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2014. С. 365-367., с.366
34. Tukker, A., & van Esch, P. Crisis management in small- and medium-sized enterprises: An exploratory study of Dutch entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 2019. 57(1), 208-230. doi:10.1111/jsbm.12469
35. Huang, Y., & Littrell, R. F. Crisis management in the digital age: A theoretical framework. *Public Relations Review*, 2017. 43(3), 477-486.
36. Doronin, M.S. Socialization of the economy and labor potential of a production organization. *Business Inform*, 2013.6, 214-220.
37. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). *Service*

Research and Innovation (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15).

38. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(3), 316-334. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.001

39. Eagly, A. H., & Chin, J. L. Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 2018. 73(4), 517-530. doi:10.1037/amp0000298

40. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.

41. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.

42. Lee, A. (2024). The relation between motivation and goal attainment: A correlational meta- analysis. *Japanese Psychological Research*, 66(2), 114–137. <https://doi-org.ezproxy.snhu.edu/10.1111/jpr.12486>



## **ДОДАТКИ**

