

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Клус Марина Володимирівна

УДК 330.3:339.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління розвитком підприємства
з міжнародним бізнес-профілем**

за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Марина КЛУС

Керівник роботи
Усюк Тетяна Вікторівна
к.е.н., доцент

Житомир – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕС-ПРОФІЛЕМ	5
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ	29
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми. Формування стійких передумов управління розвитком підприємства є найважливішим завданням в умовах його виробничої діяльності. Рішення такого завдання вимагає як пошуку необхідних ресурсів, так і відповідних змін у системі його управління, в тому числі із врахуванням бізнес-середовища його функціонування. Обґрунтування моделей розвитку підприємств на основі механізмів міжнародного співробітництва дозволяє вирішувати подібні завдання саме в умовах ресурсних обмежень, і насамперед – дефіциту інвестиційних ресурсів.

Суттєві зміни, що відбулися в економіці України за останні десять років, а саме – структурна перебудова, створення підприємств нових організаційно-правових форм та суттєва зміна умов та принципів їх функціонування й фінансування, формування конкурентного середовища, а також ряд макроекономічних, нормативно-правових, організаційно-планових та багатьох інших факторів суттєво позначилися на функціонуванні підприємницького сектору.

Отже, актуальність та необхідність комплексних досліджень проблеми управління розвитком підприємств міжнародного бізнес-профілю, визначили вибір теми та цільову спрямованість кваліфікаційної роботи, її завдання, об'єкт та предмет. Таким чином, виходячи із всього вищесказаного, **метою роботи є** обґрунтування напрямів управління розвитком підприємства з міжнародним бізнес-профілем.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність поняття “управління розвитком підприємства” та охарактеризувати засади ефективного управління його розвитком;
- дослідити особливості стратегічного управління розвитком підприємства та формування його стратегії;
- визначити особливості та політику розвитку ТОВ «ВАЙТВУД», провести діагностику передумов його конкурентоспроможного розвитку;

– обґрунтувати напрями розвитку ТОВ «ВАЙТВУД» на підставі реалізації міжнародних проєктів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства з міжнародним бізнес-профілем.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління розвитком підприємства на підставі міжнародного співробітництва та реалізації міжнародних проєктів.

Методичною та теоретичною основою магістерського дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних явищ і процесів у міжнародних ринкових умовах. Для вирішення окремих завдань були застосовані такі методи як: *абстрактно-логічний* (для теоретичних узагальнень отриманих результатів і формулювання висновків та при формулюванні змісту основних понять теми дослідження), *метод аналізу та синтезу*. При аналізі сучасного стану та тенденцій розвитку досліджуваного підприємств і ефективності його функціонування використано *статистико-економічний метод*. За допомогою *монографічного методу* здійснено аналіз експортно-імпортової діяльності підприємства з міжнародним бізнес-профілем.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на визначену актуальну тему, складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків до них, загальних висновків, переліку використаних джерел (54 найменування). Загальний обсяг основної частини кваліфікаційної роботи – 30 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕС-ПРОФІЛЕМ

У сучасних умовах, управління розвитком підприємств залежить не лише від матеріально-ресурсного та виробничо-технологічного потенціалу, а й від рівня кваліфікації менеджерів, які мають стратегічне мислення [15, с. 951]. Визначення найефективніших напрямів розвитку підприємства залежить від розуміння його менеджерами таких питань як основи, концепції та фактори розвитку економічних систем; засади стратегічного підходу до управління розвитком підприємств; еталонні стратегії розвитку; типологія стратегій підприємства; принципи розроблення основних елементних стратегій підприємства [15, с. 951].

Нині у науково-практичній літературі зустрічаються різні трактування поняття «розвиток підприємства» [9; 15; 16; 32; 33; 37]. При очевидності цього поняття в його визначення часто вкладається різний зміст [15, с. 951].

Поняття «розвиток підприємства» слід трактувати з огляду на такі обставини. Перш за все, необхідно виходити з того, що головною метою розвитку підприємства є збереження його в довгостроковій перспективі як соціально-економічної системи на основі підвищення конкурентного статусу та рівня стійкості у взаємодії із зовнішнім середовищем [15, с. 952]. Крім того, слід враховувати, що розвиток підприємства пов'язаний з кількісними та якісними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а динаміка розвитку залежить від змінності етапів у життєвому циклі підприємства [15, с. 952].

Враховуючи багатоаспектність розуміння досліджуваної категорії та розвиток поглядів на неї з часом, доцільно провести асоціативний ряд даного поняття (табл. 1.1) [8, с. 237].

Таблиця 1.1.

Трактування категорії «розвиток» з виведенням асоціативного ряду

Сутність визначення «розвиток»	Асоціативний ряд згідно з визначенням
Набуття потенціалу для поліпшення, а не реальне покращення, процес, в якому збільшуються можливості та бажання задовольняти свої бажання та бажання інших	Можливість та бажання
Цілеспрямована зміна діяльності для переходу на вищий якісний рівень виконуваних функцій, структури організації, випуск нової продукції	Цілеспрямованість змін
Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації	Програма можливостей
Процес, що ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах високої якості; процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, поліпшенням бізнес-процесів або управління ними, внаслідок чого досягнуто кількісного чи якісного приросту корисного результату порівняно з попереднім рівнем	Приріст результату
Закономірний (незворотній) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму	Процес кількісно-якісних змін
Унікальний процес трансформацій відкритої системи у просторі та часі, що характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної структури та переведенням у новий атрактор функціонування	Процес трансформацій відкритої системи
Розвиток обумовлено впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та такого, що характеризується збільшенням його потенціалу, попитом на продукцію, масштабом діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом певного часу	Сталість за рахунок нарощування потенціалу

Джерело: [8, с. 237]

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку дозволив виділити компоненти визначення розвитку: зміна матерії та свідомості, можливість та бажання, цілеспрямованість змін, зростання, програма можливостей, кількісні та якісні зміни; сукупність процесів, процес зміни цілей, приріст науково-технічного результату, процес трансформації, нарощування потенціалу. Таке широко аспектне сприйняття розвитку

пояснюється розумінням його в залежності від спектра дослідницького охоплення, і що чи хто виступає як об'єкт [8, с. 238].

Вивчення проблематики розвитку підприємства дозволило опрацювати значну кількість публікацій, аналіз яких показав значні розбіжності у визначенні розвитку підприємства, розумінні його суті та складових елементів. Систематизація інформації дозволила виділити чотири підходи до визначення понятійних меж терміну «розвиток підприємства» [8, с. 238].

Перший підхід базується на основі кількісно-якісних змін. У роботах [3; 9] розвиток розглядають як цілеспрямовану зміну чи сукупність кількісно-якісних змін, рух, які ведуть до появи нової якості чи конкретного результату. Відсутність стрімкого динамізму довкілля та конкурентних умов у середині 80-х – на початку 90-х років. ХХ ст. викликали розуміння розвитку як зростання розмірів підприємства та підвищення певних показників його діяльності [8, с. 238]. Проте, слід зазначити, що ототожнювати розвиток із зростанням, що ґрунтується лише на кількісних параметрах, не зовсім правильно.

Таке розуміння ще ототожнюють із поняттям «еволюція» (від лат. *evolvo* – розгортаю). А.М. Локшинов вважає, що еволюція – це процес змін, тобто розвиток [8, с. 238]. с. І. Ожегов під еволюцією розуміє процес поступових кількісних змін, який є передумовою якісних змін, розвитку загалом [8, с. 238]. При цьому об'єкт еволюції набуває стійких, необоротних і нових для нього рис, під впливом яких змінює свою природу, прояв і функціонування.

Відповідно до іншого підходу [3], вказують також, що «процес розвитку безпосередньо пов'язані з зростанням заходів ефективності, поліпшенням бізнес-процесів чи управління ними, у результаті досягнуто кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем».

Тобто, наведені вище підходи, на мій погляд, можна охарактеризувати як активні, еволюційні, узагальнюючі, можна назвати їх прогресивними, які з відповідним темпом кількісних та якісних змін призводять до більш ефективних та результативних показників діяльності. Але в той же час, вони

ще можуть бути дигресивними або стагнаційними, що є в часі певним етапом функціонування і не зовсім справедливо ототожнювати його з розвитком.

Таким чином, можна підсумувати, що управління розвитком підприємства є відносно самостійним комплексом цілеспрямованих дій щодо планування, контролю та регулювання стратегічних змін кількісного та якісного характеру. При виборі напрямку розвитку необхідно враховувати готовність персоналу підприємства брати участь у реалізації програми організаційних, технологічних та продуктових інновацій; здатність менеджменту долати локальний опір змін [15, с. 954]. Неодмінною умовою успішного розвитку підприємства є формування його позитивного іміджу як складової частини інвестиційного іміджу регіону, біля якого підприємство планує свою діяльність [15, с. 954].

Сучасний темп змін у зовнішньому середовищі, збільшення кількості знань та інформаційних потоків настільки великі, що формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є єдиним способом формального прогнозування його майбутніх загроз та можливостей [18, с. 2]. Стратегія є основою управління розвитком підприємства на тривалий термін, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дії, знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або його зовнішнє середовище. При формуванні стратегії можна досягти більшої визначеності. Підприємство зможе передбачити події у зовнішньому середовищі та швидше на них реагувати [18, с. 2].

Отже, управління розвитком підприємства визначається розробленою стратегією. Теоретично стратегічного управління цей процес представлений безліччю моделей, загальним котрим є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей і термінів їх досягнення, вироблення альтернатив поставленої мети; якісний аналіз системи цілей та перевірка їх на узгодженість; визначення основних методів та засобів для досягнення цілей [18, с. 3]. Саме тому

ефективність розвитку підприємства вимагає побудови ефективної системи стратегічного управління.

Стратегічне управління полягає в вивченні відносин, які можна охарактеризувати з допомогою системи «середовище - організація». Концепції існування та розвитку підприємств у зовнішньому середовищі використовують різні підходи і моделі, сформовані з урахуванням різних теорій управління [14, с. 8]. Стратегічне управління принципово відрізняється від інших видів управління, як-от оперативне, тактичне. Причому ця відмінність полягає не просто в мірі деталізації плану, цілях чи виборі горизонту планування, а насамперед у напрямку вектора управління. Традиційно вектор управління спрямований із минулого у майбутнє. Стратегічне управління передбачає вибудовування вектора аналізу та прийняття управлінських рішень із майбутнього в сьогодення. Це і викликає сьогодні у сучасних керівників основні методологічні труднощі: як планувати «від бази» – знають усі, а ось як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу, – мало хто знає. І справа не тільки в тому, що в нашій країні довгий час у таких рішеннях на рівні організацій просто не було необхідності. З аналогічними труднощами стикаються менеджери підприємств у країнах, що мають багату історію розвитку ринкової економіки. Швидше за все, ці труднощі можна пояснити недостатньою розвиненістю теоретико-методологічної основи питання [4, с. 74].

В даний час існує безліч визначень стратегії, але їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі вироблення та прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан підприємства, як засоби зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем. «Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху» [19, с. 4].

«Стратегічне управління – це процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє [19, с. 4]. Стратегію можна розглядати як основну сполучну ланку між тим, що організація хоче досягти: її цілями та лінією поведінки, обраною для досягнення цих цілей». Термін «стратегічне управління» запроваджено з кінця 1960-70 гг. для того, щоб внести різницю між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на найвищому рівні. Необхідність проведення такої відмінності була викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації в середовищі, що змінюється [19, с. 4-6].

Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються [19, с. 5]. В українському, а також російському, азербайджанському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства, триває активний процес утворення фінансово-промислових груп, комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який торкнувся нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні відмінності та переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм – Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal та багато інших продається у всіх країнах світу і є важливим фактором конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів світових фірм можна лише діючи аналогічними методами, тобто, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі [19, с. 5-7].

Стратегічне управління на підприємстві має набір дій і рішень, вжитих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти йому досягти своїх цілей. Стратегічне управління – це управління, у центрі якого стоїть стратегічний вибір, що сприяє прийняттю та здійсненню стратегічних рішень [4]. Процес стратегічного управління є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни у діяльності підприємства у достатній мірі [4, с. 74].

Стратегічне управління дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу; оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція, яка використовується в довгостроковому плануванні, не може ефективно застосовуватися, необхідно використовувати сценарний, ситуаційний підходи, які добре вписуються в концепцію стратегічного управління; для того щоб підприємство найкраще реагувало на вплив зовнішнього середовища, його система управління повинна мати адаптаційні здібності [4, с. 75].

Стратегічне управління виявляється у наступних п'яти функціях: планування стратегії; виконання стратегічних планів; координація дій щодо реалізації стратегічних завдань; мотивація досягнення стратегічних рішень; контроль процесу виконання стратегії. Таким чином, стратегічне управління – це плановий процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх у ринковій діяльності. В основу розробки стратегічних планів береться аналіз перспектив розвитку підприємства за певних припущень про зміну зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Майбутнє підприємства є не визначеним, якщо воно не орієнтується на реалізацію потенціалу розвитку у сфері міжнародного співробітництва, активізації зовнішньоекономічної діяльності за допомогою тих чи інших інструментів, у тому числі інструментом проєктного менеджменту. Разом з цим ефективність такої політики потребує наявності ефективної системи управління

підприємством, і відповідно підсистеми міжнародного менеджменту, який визначає міжнародний бізнес-профіль компанії.

Міжнародний менеджмент є особливим видом менеджменту, головними цілями якого виступають формування, розвиток та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей бізнес-профілю в різних країнах та відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн та міждержавної взаємодії [23]. Принципово структура міжнародного менеджменту схожа зі структурою національного менеджменту, тобто включає проблеми, що охоплюють п'ять основних сфер управління фірмовим бізнесом [22]: дослідження, аналіз та оцінку зовнішнього середовища бізнесу та внутрішнього середовища організації; процеси комунікації та прийняття рішень; базові функції керування; питання групової динаміки та керівництва; питання ефективності діяльності фірми (управління персоналом, виробництвом, маркетингом, управління продуктивністю загалом).

Міжнародний бізнес-профіль компаній базується на можливості отримання вигод саме з переваг міжкраїнних ділових операцій, тобто з того факту, що продаж цього товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третьої і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більші переваги, ніж вони мали, ведучи справу тільки у своїй країні. Це і є ключовим моментом у розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, а також у поясненні виникнення та розвитку міжнародного менеджменту як такого [24]. Таким чином, міжнародний менеджмент – це теорія та практика раціональної організації та керівництва підприємствами в умовах колективної діяльності за кордоном у всіх формах зовнішньоекономічних зв'язків – експорті, імпорті, обміні технологіями, спільних підприємствах, у виробництві та наданні послуг за кордоном, у здійсненні іноземних інвестицій, найчастіше здійснюваних у процесі діяльності транснаціональних корпорацій. Застосування практично положень міжнародного менеджменту дозволяє підприємствам

використовувати конкурентні переваги за допомогою ведення бізнесу у різних країнах із сприятливими економічними, соціальними, демографічними та інші можливостями [32].

Розуміння сутності управління міжнародними проєктами вимагає дослідження сутності понять проєкт, управління проєктами. У різних джерелах (підручниках, статтях, стандартах) можна знайти безліч різних визначень проєкту [14; 28; 29; 38], які, втім, не суперечать, а швидше доповнюють один одного. Управління проєктами – методологія (говорять також – мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів за допомогою сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення певних результатів за складом та обсягом робіт, вартістю, часу та якості [28].

Міжнародні проєкти становлять значну частину спеціальних видів проєктів. Вони відрізняються зазвичай своїми обсягами та вартістю. Їх відрізняє також важлива роль економіці та політиці країн, котрим вони розробляються. Рішення про участь у міжнародному проєкті приймається на основі міжнародного маркетингу, який супроводжує всю подальшу діяльність з реалізації прийнятого до виконання проєкту [17].

Міжнародний проєкт є одним із найскладніших та витратних видів проєктної діяльності. Цей вид проєктів, як правило, відрізняється найвищою вартістю. До міжнародних проєктів відносяться всі проєкти, в яких беруть участь організації з різних країн [17; 24]. Крім того, зазначені проєкти відрізняє важливу роль в економіці та політиці тих країн, для яких вони розробляються. Зазвичай подібні проєкти базуються на взаємодоповнюючих відносинах та можливостях партнерів. Нерідко для вирішення завдань у рамках аналогічних проєктів створюються спільні підприємства, які об'єднують двох або більше учасників для досягнення деяких комерційних цілей під відповідним спільним контролем. При цьому кожен партнер робить свій внесок і певним чином бере участь у прибутках. Головні відмінності міжнародного проєкту від локального

полягають у наявності різних факторів, що визначають специфіку міжнародного управління проектами (табл. 1.2) [17, с. 39].

Таблиця 1.2.

Основні відмінності локальних проектів від міжнародних

Критерій	Локальні проекти	Міжнародні проекти
Замовник	Один або кілька замовників з конкретними та зрозумілими цілями	Наявність кількох замовників з різних країн та відділень зі своїми власними інтересами
Системи та технології	Єдині	Різні системи та технології, адаптовані під місцеві особливості
Співробітники	Представники однієї культури	Представники різних культур
Корпоративна культура	Єдина	Різні корпоративні культури зі своїми особливостями та історією фірми
Організація	Зосереджена на реалізації проекту	Враховує основну діяльність фірми залежно від потреби у ресурсах
Власний інтерес	Як правило, зрозумілий кожному учаснику	Кожен учасник має власний інтерес, який не завжди зрозумілий

Джерело: [17, с. 39]

Робота з міжнародних проектів має свою специфіку, яка полягає в наступному: ступінь проектного відпрацювання для зарубіжних та іноземних проектів повинна бути на порядок вище, ніж для зіставних з ними внутрішніх проектів. Більшість зарубіжних виробничих відділень не розрахована на реалізацію великих проектів. Тому деякі багатонаціональні фірми мають свої відділення у трьох чи чотирьох країнах і розподіляють між ними роботи з великих проектів.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Товариство «ВАЙТВУД» засноване шляхом об'єднання майна (внесків) Учасників відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для здійснення господарської діяльності на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

ТОВ «ВАЙТВУД» є промисловим підприємством, що здійснює виробництво фанери клеєної та шпону, який використовується у різних сферах промисловості безпосередньо у будівництві. Товариство створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг в різних сферах, здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У всіх випадках коли законодавством передбачена необхідність отримання дозволів або ліцензій для заняття тим чи іншим видом діяльності, Товариство розпочинає таку діяльність тільки після отримання необхідних дозволів або ліцензій.

В сучасних умовах на українському ринку будівельної продукції складається не визначена ситуація, внаслідок військової агресії росії проти України. Однак, головною передумовою визначення перспектив будівельних компаній є доступність суб'єктів будівельного бізнесу до фінансових коштів. У цьому плані слід зазначити, що у ТОВ «ВАЙТВУД» існує розроблена система фінансування продажів, – існують спеціальні умови кредитування, розрахунків із низкою банків незважаючи на існуючі воєнні дії на території України.

Також, слід врахувати що незважаючи на те, що у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанія «ВАЙТВУД» орієнтована на реалізацію імпорتنих операцій (імпорт– США, Німеччина, Італія, Франція), слід зазначити, що у компанії також здійснюються й експортні операції –

реалізація будівельної продукції. Компанія експортує продукцію до Казахстану, Грузії, Туркменії, Молдови та інших держав (рис. 2.1).

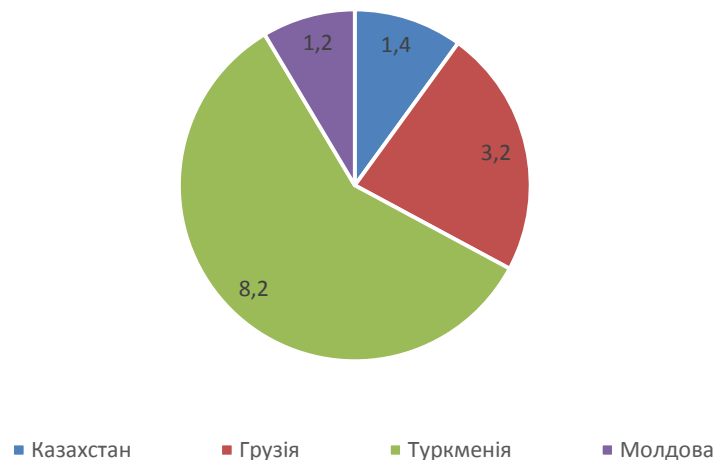


Рисунок 2.1. Географічна структура експорту ТОВ «ВАЙТВУД»

При цьому має місце несуттєва зміна коливання обсягів експорту з року в рік. Частка експорту займає лише 7-9% у фінансовому обороті компанії, приблизно 80% - доходи від реалізації будівельної продукції, і близько 10% - доходи від реалізації супутніх послуг.

Демонструючи позитивну динаміку розвитку в ТОВ «ВАЙТВУД», особлива увага приділяється проблемам побудови ефективної системи управління. Слід зазначити, що ТОВ "ВАЙТВУД" - стратегічно орієнтована компанія. У компанії розроблено стратегію розвитку, яка успішно реалізується незважаючи на проблеми зовнішнього середовища. Базова стратегія підприємства – стратегія зростання (стратегія диверсифікованого зростання). Зазначена стратегія дозволяє оптимізувати вплив ризиків, пов'язаних з коливаннями на валютному ринку, а також розвивати ті чи інші форми співпраці з іноземними виробниками будівельної продукції.

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів в організації управління ТОВ «ВАЙТВУД», які є основою її управлінської політики та у тому числі в міжнародній бізнес-проектній діяльності:

- динамічний розвиток компанії на основі стратегічної співпраці з провідними виробниками будівельної продукції;
- диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються;
- освоєння інноваційних технологій у сфері виробництва будівельної продукції;
- ефективна система контролю якості та гарантії якості;
- гнучка система ціноутворення та розробка системи фінансування збуту через співпрацю з низкою фінансових структур;
- система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації своїх працівників незалежно від сфери їхньої діяльності;
- ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій над ринком з урахуванням його потенціалу у середньостроковій перспективі.

Слід зазначити, що базовими департаментами компанії є департамент фінансово-економічного планування, технічного обслуговування, департамент ЗЕД та кадрового забезпечення. У структурі кожного з департаментів виділено відділи та організаційно-управлінську структуру ТОВ «ВАЙТВУД» загалом (рис. 2.2.). До основних завдань департаменту фінансово-економічного планування слід віднести розробку та реалізацію програм розвитку підприємства, формування фінансових планів та фінансовий контроль. Департамент фінансово-економічного планування фактично є базовим, саме у ньому зосереджено основні центри прийняття стратегічних рішень. Крім цього, департамент також займається операціями купівлі-продажу будівельної продукції, що є фактично додатковим напрямом діяльності ТОВ «ВАЙТВУД». Тому існує доцільність роздвоєння даного департаменту на два напрями – планування стратегічного розвитку та фінансово-економічне управління. Подальший розвиток компанії, диверсифікація її діяльності вимагатимуть внесення таких нововведень до організаційної структури компанії.

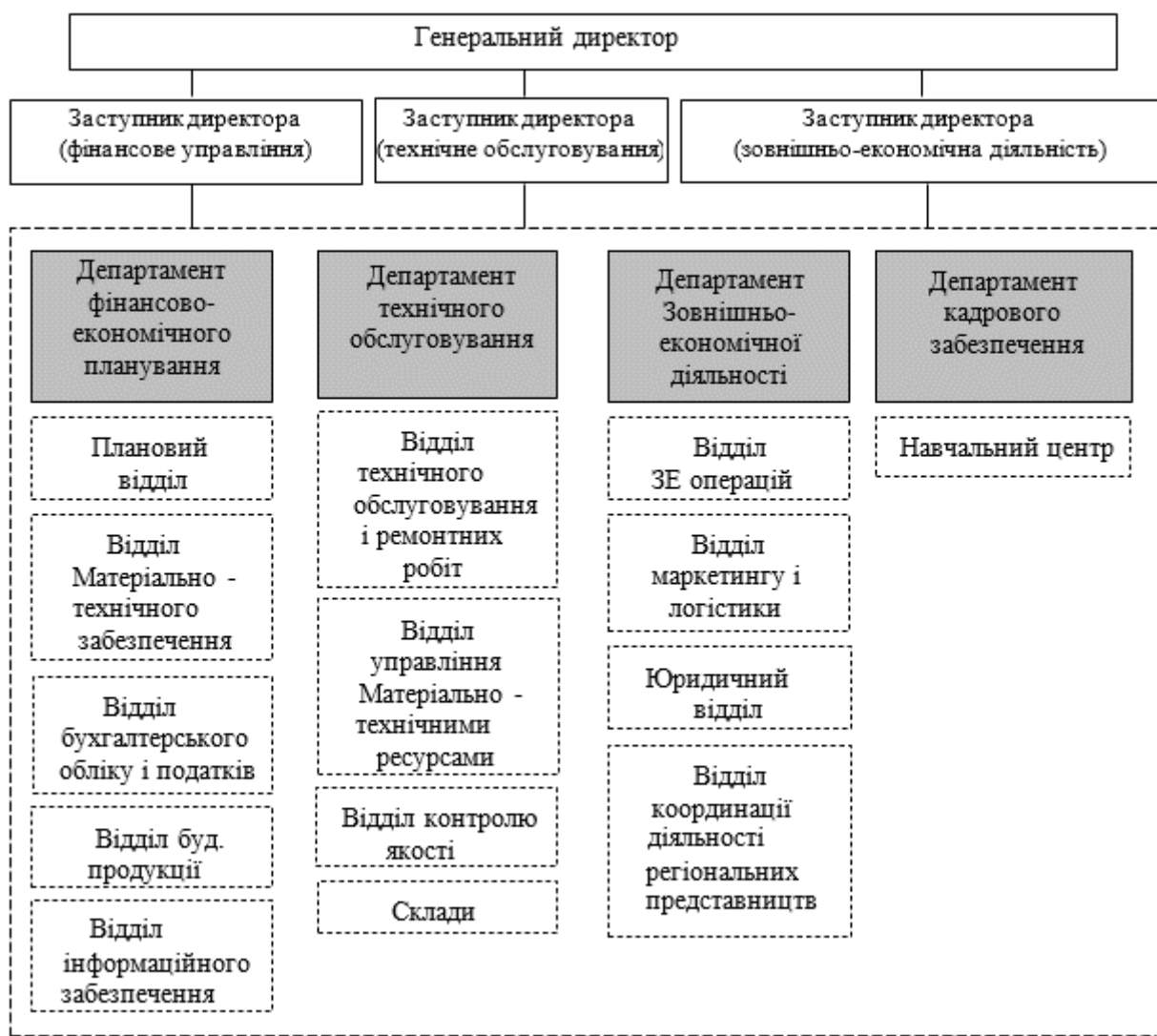


Рис. 2.2. Організаційно-управлінська структура ТОВ «ВАЙТВУД»

Джерело: за матеріалами компанії «ВАЙТВУД».

Департамент технічного обслуговування створено з метою управління роботами з підтримки на належному рівні технічного стану техніки шляхом виконання комплексу технічних заходів – гарантійне обслуговування, технічне обслуговування (регламентне та сезонне), встановлення додаткового обладнання; комп'ютерна діагностика; виїзд висококваліфікованих сервісних інженерів тощо.

Важливою складовою вказаного департаменту є відділ управління матеріально-технічними ресурсами. Крім того, компанія на всі здійснені роботи надає гарантійні зобов'язання на фіксований термін. Гарантія якості виконаних робіт досягається шляхом використання спеціалізованого

обладнання та інструментів, що регламентовані технологіями обслуговування та ремонту заводів-виробників техніки. Високий рівень технічного обслуговування зумовлює необхідність виділення в організаційній структурі компанії департаменту кадрового забезпечення, в рамках якого функціонує навчальний центр, що спеціалізується на підготовці висококваліфікованих фахівців. Важливість завдання центру пояснюється тим, що спеціалісти компанії фактично репрезентують провідних світових виробників

Департамент ЗЕД подано окремо. Основними завданнями та функціями департаменту є такі: проведення маркетингових досліджень для визначення тенденцій внутрішнього та зовнішнього ринку; встановлення співробітництва та підтримання контактів із закордонними партнерами; координація роботи з розширення напрямів ЗЕД, організація робіт з налагодження та підтримання довгострокового співробітництва із закордонними партнерами та бізнес-структурами з питань маркетингу та ЗЕД; координація робіт департаментів компанії з метою планування постачальницько-збутової та ЗЕД.

Фактично в компанії існують паралельні підсистеми управління у сфері планування діяльності та маркетингу, при цьому система управління ЗЕД певною мірою функціонує окремо, що пов'язано з орієнтацією компанії на сферу ЗЕД. Однак, у перспективі ТОВ «ВАЙТВУД» доцільно забезпечити раціональну інтеграцію підсистеми ЗЕД у загальну систему управління. Крім цього, у підсистемі управління ЗЕД можна виділити окремі центри управління, що стосуються планування ЗЕД та управління її реалізацією.

Проведені дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «ВАЙТВУД». Компанія є прибутковою, проте слід зазначити коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю валютного ринку та суттєвими погіршеннями у макроекономічній сфері країни за останні п'ять років загалом (рис. 2.3.).

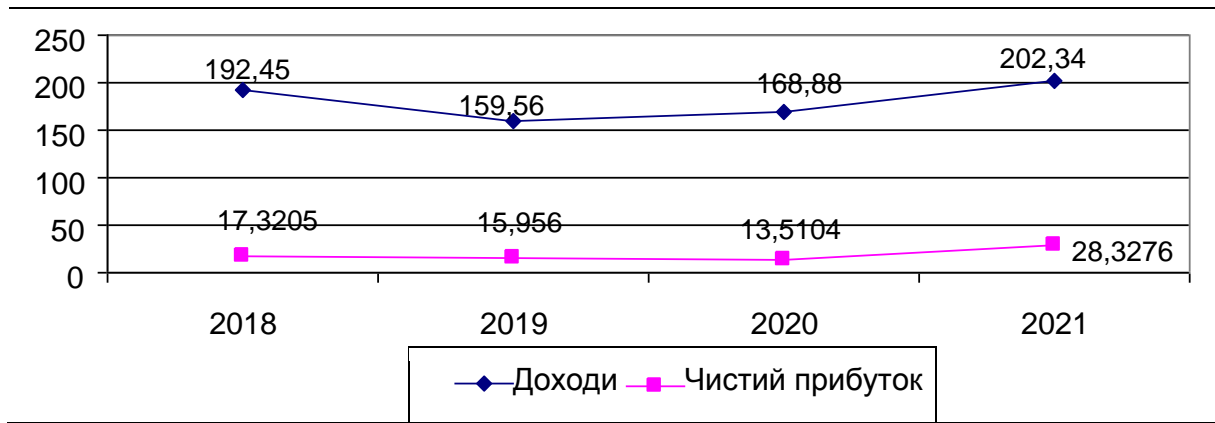


Рис. 2.3. Динаміка доходів та чистого прибутку компанії «ВАЙТВУД», 2018-2021 рр., млн грн

Джерело: за матеріалами підприємства¹.

Так, у 2019 році дохід ТОВ «ВАЙТВУД» зменшився із 195,45 млн грн. до 159,56 млн грн. Фактично період з 2018 року до 2020 року – це період зменшення прибутковості компанії, незважаючи на незначне збільшення доходу за 2020 рік, – на 9,32 млн грн. Саме у 2019 та 2020 роках мала місце суттєва девальвація гривні, що негативно вплинуло на обсяги реалізації продукції. Так, якщо у січні 2019 року вартість долара США становила 8,57 грн., то у червні – 11,6 грн, а у 2020 році – 16,77 та 22,13 грн за долар США відповідно.

Динаміка чистого прибутку компанії фактично відображає траєкторію зміни доходів. Варто відзначити, що незважаючи на дестабілізацію фінансового ринку, компанія все ж таки отримувала прибуток. Валютні коливання мають сильний вплив на попит у короткостроковому періоді, а й у середньостроковому періоді, тому, траєкторія прибутковості підприємства значно змінилася. Збільшення прибутку за 2021 рік могло б бути більшим, проте девальвація збільшила ціни на продукцію у гривневому еквіваленті.

Розуміння перспектив розвитку «ВАЙТВУД» потребує дослідження фінансово-економічних передумов конкурентоспроможного розвитку компанії, важливим інструментом якого є стратегічний аналіз. Ефективний стратегічний аналіз, як функція управління вирішує такі три завдання: глибоке розуміння

¹ Тут і далі, якщо не вказано інше.

конкурентного оточення; реальна оцінка власних ресурсів та можливостей; правильний вибір стратегічних та тактичних цілей. У стратегічному аналізі необхідно спиратися на маркетинговий підхід, тобто аналізувати існуючі та прогнозувати майбутні стратегічні потреби споживачів, виявляти стратегічні сегменти ринку, прогнозувати життєві цикли майбутніх товарів, прогнозувати конкурентні переваги.

Насамперед слід звернути увагу на систему стратегічного управління в ТОВ «ВАЙТВУД», оскільки вона визначає можливості ефективної адаптації до зовнішнього, нестабільного середовища. Проведені дослідження показують, що у компанії має місце підсистема стратегічного управління – розроблена стратегія (стратегія диверсифікованого зростання), система функціональних стратегій, стратегічні цілі. Також визначено базові засади реалізації управлінської політики, сформовано відповідну організаційно-управлінську структуру.

Фінансова стратегія компанії спрямовано реалізацію стратегії зростання. Основою фінансової стратегії ТОВ «ВАЙТВУД» є забезпечення фінансово-економічної безпеки компанії у вигляді оптимізації системи витрат і ризиків. Важливою складовою фінансової стратегії є обґрунтування фінансових механізмів стимулювання збуту продукції. Саме тому у компанії дуже розвинені взаємини із фінансовими структурами.

Операційна стратегія компанії насамперед орієнтована на швидке та якісне обслуговування клієнтів компанії. Подібна політика дозволяє розширювати клієнтську базу та ефективно конкурувати. Саме тому в оргструктурі компанії передбачено окремий департамент, що займається питаннями технічного забезпечення. Разом з цим, у компанії домінує орієнтація на систему пріоритетів - якість, гнучкість та мінімізація витрат, що обмежує можливості розвитку компанії.

Маркетингова стратегія компанії – стратегія розвитку. Ця стратегія чітко корелює з базовою стратегією, оскільки орієнтована збільшення частки ринку. При цьому в компанії використовується широкий інструментарій

маркетингової політики. Особлива увага приділяється маркетинговим дослідженням, оскільки компанія функціонує в умовах нестабільного середовища.

У системі стратегічного управління підприємства закладені також деякі протиріччя, мають місце і слабкі сторони. Перш за все, система стратегічного управління не зовсім чітко визначена в оргструктурі компанії, крім цього, спостерігається до певної міри дезінтеграція підсистем управління ЗЕД та підсистеми управління комплексом операцій на внутрішньому ринку. Також варто було б чітко виділити підсистему управління ризиками, оскільки компанія функціонує в дуже нестабільному середовищі.

Що ж до стратегії ЗЕД ТОВ «ВАЙТВУД», то її можна визначити як стратегію інтенсифікованого зростання, оскільки ЗЕД є базовим напрямком компанії. Фактично вся система управління орієнтована на забезпечення розвитку ЗЕД, її різних форм – експортну та імпортну діяльність, міжнародне науково-технічне співробітництво, інжинірингові та консалтингові послуги, а також інші види діяльності, включаючи об'єкти капітального будівництва, зовнішньоекономічну діяльність, що включає вивезення/ввезення капіталу у формі прямих та портфельних інвестицій тощо.

Звичайно ж, реалізуючи політику диверсифікованого зростання, керівництво компанії має особливу увагу приділяти чіткому виділенню окремих підсистем управління та забезпеченню їх ефективної інтеграції. Саме такий підхід має бути покладено в основу формування політики удосконалення системи управління у ТОВ «ВАЙТВУД», зокрема підсистеми стратегічного управління.

Таким чином, ТОВ «ВАЙТВУД» – компанія, яка успішно розвивається на українському ринку будівельної продукції. Компанія є стратегічно орієнтованою, сформована система управління дозволяє вирішувати поточні та довгострокові завдання розвитку.

Диверсифікованість компанії оптимізує систему ризиків, пов'язаних із впливом макроекономічних факторів, про що свідчить динаміка розвитку

компанії в період з 2018 по 2021 рік. Оскільки вітчизняний ринок будівельної продукції має величезний потенціал, можна стверджувати про перспективи подальшого розвитку компанії, збільшення частки ринку, доходів і прибутковості.

Для оцінки перспектив діяльності компанії у майбутній перспективі я обрала метод PEST-аналізу, оскільки він є простий та зручний для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST-аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу компанії. PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років наперед, із щорічним оновленням даних. PEST-аналіз може бути виконаний у вигляді матриці з 4 квадрантів або у табличній формі.

SWOT та PEST-аналіз відрізняються один від одного тим, що PEST-аналіз допомагає вивчити весь ринок, тоді як SWOT розглядає, в якому положенні бізнес-одиниця знаходиться в умовах ринкового середовища, яка концепція чи ідея має той чи інший продукт. PEST-аналіз, як правило, використовують, щоб глибше вивчити внутрішнє середовище компанії.

Результати PEST-аналізу дають підстави стверджувати, що в середньостроковій перспективі все ж таки більша кількість факторів сприятимуть розширенню попиту на будівельну продукцію та послуги компанії. Важливим фактором, який матиме визначальне значення, є реалізація відкладеного попиту, що склався у 2019-2020 роках (табл. 2.1).

Проте слід зазначити, що існують також дуже серйозні загрози, передусім пов'язані з військово-політичною ситуацією, війною в Україні внаслідок нападу росії та валютною стабільністю. Посилення впливу цих факторів може нівелювати позитивний ефект інших. При всьому складному поєднанні факторів, все ж таки слід мати на увазі наявність великого потенціалу ринку будівельної продукції.

Таблиця 2.1.

Результати PEST-аналізу ТОВ «ВАЙТВУД»

<i>Політичні чинники</i>	Вплив	Система дій
1. Активізація процесів європейської інтеграції	Посилення конкуренції на ринку	Випередження можливих конкуруючих підприємств
2. Динамізація розвитку співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями	Стабілізація фінансових ринків	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації продукції
3. Розширення законодавчої бази у сфері лібералізації економіки	Збільшення темпів розвитку економіки	Поява сприятливих можливостей – збільшення обсягів реалізації продукції
4. Стабілізація військово-політичної ситуації у країні	Стабілізація економічної ситуації в країні	Вивчення можливостей розширення регіональних представництв компанії
5. Затверджено перелік підприємств, закупівля яким буде частково компенсуватись із держбюджету	Погіршення умов конкуренції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
<i>Економічні чинники</i>	Вплив	Система дій
1. Прогноз збільшення зростання ВВП країни	Збільшення фінансової стійкості будівельних компаній та попиту на продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Прогноз інфляції лише на рівні 15-20%	Опосередкований вплив на купівельну спроможність суб'єктів	Альтернативна оцінка вартості фінансових операцій компанії
3. Прогноз девальвації на 10-15%	Подорожчання продукції компанії	Удосконалення маркетингової цінової політики, посилення гнучкості цінової політики
4. Реалізація відкладеного попиту на будівельну продукцію, який склався у 2019-2020 рр.	Збільшення попиту продукції	Активізація маркетингової політики та розширення асортиментної структури
Зростання доступності кредитних ресурсів та зменшення їх вартості	Збільшення попиту продукції	Удосконалення програм кредитування та активізація співробітництва з банківськими структурами
<i>Соціально-культурні фактори</i>	Вплив	Система дій
1. Зниження страху перед кредитуванням	Збільшення попиту продукції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
2. Збільшення сприйнятливості імпорتنних товарів	Збільшення попиту продукції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
3. Підвищення рівня поінформованості суб'єктів економічних відносин, раціоналізація їхньої поведінки	Збільшення попиту продукції	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
<i>Технологічні фактори</i>	Вплив	Система дій
1. Удосконалення технічних можливостей будівельної продукції	Зниження витрат будівельних виробників, збільшення попиту на продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)

2. Подальше розширення у нових підходів у будівництві	Посилення конкуренції збільшення попиту продукцію	Активна маркетингова політика (політика комунікацій)
-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------

Проаналізувавши і зіставивши з сильними сторонами слабкі, в умовах ТОВ «ВАЙТВУД», можна дійти до висновку, що і у подальшому треба тримати курс розширення ринкової ніші, посилення позиції над ринком зокрема і з диверсифікації діяльності. Доцільно наголосити на активізацію маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку про можливості запропонованої техніки з точки зору збільшення продуктивності, зменшення системи витрат. Досягнення цих цілей вимагає реалізації «агресивнішої» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, і відповідно обґрунтування системи механізмів.

Визначення напрямів розвитку ТОВ «ВАЙТВУД» виходячи з реалізації тих чи інших міжнародних проєктів вимагає дослідження моделі розвитку підприємства у цілому. Важливо проаналізувати основні напрямки політики розвитку підприємства, визначити проблеми, можливості їх вирішення, оцінити ефективність політики у сфері ЗЕД, обґрунтувати можливості її удосконалення.

Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що ТОВ «ВАЙТВУД» має величезний потенціал розвитку, – як у внутрішньому ринку, і на зовнішньому. У компанії досить чітко визначено мету розвитку, забезпечено їх інтеграцію. Політика на рівнях окремих функціональних сфер – фінансової, операційної, маркетингової, логістичної, орієнтована на реалізацію базової стратегії компанії – стратегії диверсифікованого зростання.

Наведена вище характеристика основних функціональних стратегій компанії дозволяє робити висновок про наявність дієвої системи управління, наявність системи стратегій, механізмів їх реалізації тощо. Якщо проаналізувати політику підприємства лише на рівні окремих функціональних сфер, можна виділити такі зауваження:

- у сфері операційного управління, компанія орієнтована на кілька операційних пріоритетів – забезпечення якості, швидкості обслуговування та гнучкості. Домінування кількох операційних пріоритетів певною мірою

обмежує можливості компанії, що ускладнює конкуренцію на ринку (хоча й обумовлюється політикою диверсифікації);

- у сфері фінансового управління компанія орієнтована на забезпечення своєчасних розрахунків та обмеження можливих ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, забезпечення фінансово-економічної безпеки. При цьому питання пошуку можливостей оптимізації системи витрат підприємства, стратегічного бюджетування є другорядними;

- у сфері управління маркетингом основну увагу зосереджено на маркетингових комунікаціях, у своїй стратегічній пріоритети маркетингової політики визначено досить слабо;

- у сфері управління трудовими ресурсами головний акцент зосереджений на якісне та своєчасне обслуговування, що звичайно ж для компанії, що представляє інтереси провідних світових виробників, дуже важливо. При цьому питання формування кадрового резерву, розвитку трудових ресурсів з точки зору підготовки до нових напрямів діяльності компанії також не є першорядними.

Таким чином, можемо дійти до висновку, що зусилля компанії ТОВ «ВАЙТВУД» орієнтовані насамперед реалізацію існуючих пріоритетів і завдань розвитку. Незважаючи на проголошення стратегії диверсифікованого зростання, зусилля у напрямі диверсифікації є досить слабкими. Компанія намагається бути ефективною за рахунок ефективної системи управління в існуючих сегментах, а не за рахунок освоєння нових, формування політики розвитку, перегляду пріоритетів у напрямках діяльності та оптимізації їхньої структури тощо. Вказаних висновків підтверджується і особливостями політики компанії у сфері ЗЕД.

Основна увага приділяється компанією у сфері ЗЕД, оскільки на неї припадає близько 90% доходів компанії. У цьому розвитку з допомогою інших напрямів тривалий час мало забезпечується. Тому політика розвитку внутрішнього ринку, а також повнішої, чітко структурованої диверсифікації,

повинна також бути активізованою, при цьому слід раціонально розвивати пріоритетні напрямки, що є суміжними з напрямками діяльності у сфері ЗЕД.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ

Компанія, будучи диверсифікованою та проголошуючи стратегію диверсифікованого зростання, дуже пасивна у напрямку диверсифікації. Рівень диверсифікації, беручи у справляння структуру доходів компанії, недостатній, оскільки дозволить зберігати економічну стійкість на прийнятному рівні у разі прояви кризових чинників, які можуть спричинити макроекономічну, і що найголовніше – валютну нестабільність.

Незважаючи на пріоритетний розвиток ЗЕД компанії, її стратегія ЗЕД – стратегія інтенсифікованого зростання, не забезпечує повною мірою реалізацію можливостей, тому модель поведінки компанії у сфері ЗЕД є певною мірою пасивною. Це пов'язано насамперед з великими ризиками ЗЕД – макроекономічною нестабільністю та пов'язаною з нею валютною нестабільністю. Крім цього, стратегія диверсифікованого зростання сама собою передбачає обмеження в темпах розвитку компанії в цілому, але з іншого боку дозволяє оптимізувати загрози зовнішнього середовища. У компанії сформована система управління ЗЕД, компанія її розвиває та має можливості активізувати навіть у рамках існуючої управлінської моделі.

Таким чином, незважаючи на диверсифікованість компанії ТОВ «ВАЙТВУД», декларування стратегії диверсифікованого зростання модель її розвитку більшою мірою орієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанії зосередили основні зусилля на формування передумов реалізації імпортованої будівельної продукції на національному ринку. З цього погляду, як система управління, і політика розвитку досить ефективні. При цьому, з

точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз довкіллю, модель розвитку компанії потребує вдосконалення.

У цьому напрямі слід орієнтуватися на сильні сторони компанії та її можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток експортного потенціалу компанії, торгівлі будівельною продукцією. Виходячи з величезного потенціалу ринку будівельної продукції та супутніх послуг України, слід також активізувати співпрацю з головними партнерами-виробниками саме в реалізації проектів виробничого характеру.

Проведені дослідження моделі розвитку компанії «ВАЙТВУД», системи управління в компанії, а також визначення її сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, дозволяє запропонувати низку напрямів удосконалення політики забезпечення її ефективного та конкурентоспроможного розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Проведений аналіз свідчить, що компанія «ВАЙТВУД» має величезні резерви розвитку як у внутрішньому ринку, і зовнішньому. Існують також і величезні ризики в діяльності компанії, оскільки вона орієнтована на ЗЕД. Реалізація резервів вимагає внести зміни до стратегії розвитку, удосконалити структуру управління та активізувати зусилля компанії у напрямку подальшої диверсифікації, що є головною передумовою оптимізації прояву можливих ризиків.

Компанія «ВАЙТВУД» повинна й надалі орієнтуватися на стратегію диверсифікованого зростання, при цьому необхідно поглиблювати процеси диверсифікації, які, звичайно ж, будуть супроводжуватися збільшенням витрат. Незважаючи на те, що реалізація імпортованої будівельної продукції є головним напрямком у діяльності компанії, і найбільш прибутковим, компанія має розширювати й інші види діяльності, насамперед торгівлю продукцією, нарощувати її експорт, розвивати систему сервісних центрів та активізувати консалтингові послуги.

Можна виділити низку факторів, що визначають доцільність орієнтації «ВАЙТВУД» на стратегію диверсифікованого розвитку:

- формування передумов для обмеження прояву можливих ризиків, насамперед пов'язаних із валютними коливаннями;
- наявність ресурсів та необхідного досвіду у компанії для розвитку супутніх напрямків діяльності – ремонт техніки, діагностика технічного стану транспортних засобів, ін.;
- наявність ресурсів, досвіду, і навіть велика потенційна ємність ринку у розвиток торгівлі будівельної продукцією;
- досить міцні позиції компанії на окремих сегментах ринку, які за пасивної моделі поведінки будуть втрачені;
- Важливим чинником є розвиненість супутніх напрямів діяльності підприємства, активізація яких є передумовою розвитку домінуючого напрямку діяльності – реалізації будівельної продукції.

Саме стратегія диверсифікованого зростання дозволить сформувати величезний потенціал розвитку в умовах покращення макроекономічної ситуації, підвищення платоспроможності будівельних компаній, нарощування обсягів виробництва будівельної продукції загалом у країні. Кожен із сегментів ринку, на якому працює компанія, має величезний потенціал розвитку в перспективі, тому компанія повинна формувати політику з урахуванням стратегічних перспектив.

У рамках стратегії диверсифікованого зростання, компанії слід орієнтуватися на стратегію розвитку ринків, яка є формою збільшення обсягів реалізації, частки ринку та прибутку, що передбачає проникнення на нові ринки за рахунок: виявлення нових сфер використання продукції; виходу нові сегменти ринку через ре позиціонування продукції; виходу нові територіальні ринки збуту; просування продукції через нові канали збуту, ін.

Стратегічно важливим напрямом є подальший розвиток системи багатофункціональних сервісних центрів, які не тільки забезпечують прибуток компанії за рахунок послуг ремонту, діагностики та профілактики надійності техніки, а за рахунок того, що роблять вигідним купівлю будівельної продукції, є інструментом просування компанії в регіонах, інструментом популяризації

продукції та послуг компанії, а також інноваційних підходів в будівельному виробництві, та насамперед точного землеробства. Збільшення обсягів реалізації техніки формує стійку базу подальшої роботи сервісних центрів.

На підставі стратегії диверсифікованого зростання "ВАЙТВУД" слід вибудувувати і стратегію експортної діяльності. Насамперед компанії необхідно активізувати експортну діяльність. Найбільш прийнятною експортною стратегією компанії є стратегія фокусування. Стратегія фокусування вимагає розробки чіткої політики розвитку ринку, цінової політики, політики просування та дистрибуції, які б дозволяли нарощувати обсяги реалізації.

Виходячи з вимог до стратегії фокусування в компанії, особливу увагу слід приділити формуванню оргструктури управління ЗЕД, яка повинна забезпечувати ефективну координацію взаємодій департаменту розвитку ЗЕД компанії з іншими її підрозділами, а також створювати можливості вирішувати стратегічні завдання розвитку ЗЕД. Крім цього, організаційно-управлінська структура має бути більш детально структурована відповідно до напрямів діяльності компанії в рамках стратегії диверсифікації.

Як зазначалося вище, фактично у компанії існують паралельні підсистеми управління у сфері планування діяльності та маркетингу, при цьому система управління ЗЕД певною мірою функціонує окремо, що пов'язано з орієнтацією компанії на сферу ЗЕД. Однак, диверсифікація вимагає забезпечення раціональної інтеграції підсистеми ЗЕД у загальну систему керування. Крім цього, у підсистемі управління ЗЕД можна виділити окремі центри управління, що стосуються планування ЗЕД та управління її реалізацією.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволяють виділити систему принципів ТОВ «ВАЙТВУД», що є основою її управлінської політики: динамічний розвиток компанії на основі стратегічної співпраці з провідними виробниками будівельної продукції; диверсифікація діяльності та розширення системи послуг, що надаються; освоєння інноваційних технологій у сфері обслуговування будівельної продукції; ефективна система контролю якості та гарантії якості; гнучка система ціноутворення та розробка системи фінансування збуту через співпрацю з низкою фінансових структур; система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації своїх працівників незалежно від сфери їхньої діяльності; ефективна система маркетингових комунікацій, що сприяє посиленню позицій над ринком з урахуванням його потенціалу у середньостроковій перспективі.

Проведені дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку ТОВ «ВАЙТВУД». Компанія є прибутковою, проте слід зазначити коливання основних результатів діяльності, що пов'язано з нестабільністю через військову агресію росії в Україні, нестабільність валютного ринку та суттєві погіршення у макроекономічній сфері країни за останні п'ять років загалом.

Стратегічний аналіз ТОВ «ВАЙТВУД» дозволяє дійти до висновку у тому, що й надалі треба тримати курс розширення ринкової ніші, посилення позиції над ринком зокрема і з диверсифікації діяльності. Доцільно наголосити на активізацію маркетингової політики комунікацій з метою інформування суб'єктів ринку про можливості запропонованої техніки з точки зору збільшення продуктивності, зменшення системи витрат. Досягнення цих цілей вимагає реалізації «агресивнішої» моделі поведінки компанії, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Незважаючи на диверсифікованість ТОВ «ВАЙТВУД», декларування стратегії диверсифікованого зростання, модель розвитку більшою мірою орієнтована на обмежену систему пріоритетів. Компанії зосередили основні

зусилля на формування передумов реалізації імпортованої техніки на національному ринку. З цього погляду, як система управління, і політика розвитку досить ефективні. З точки зору реалізації пріоритетів диверсифікації, яка є передумовою обмеження можливих загроз довкіллю, модель розвитку компанії потребує удосконалення.

Вважаємо, що у сучасних умовах, ТОВ «ВАЙТВУД» слід орієнтуватися на сильні сторони та можливості. Важливим завданням стратегічного характеру є розвиток експортного потенціалу компанії, торгівлі будівельною продукцією та супутніми послугами. Виходячи з величезного потенціалу ринку будівельної продукції в Україні, і слід також активізувати співпрацю з головними партнерами-виробниками будівельної продукції в міжнародному бізнес-середовищі, а саме в реалізації проєктів виробничого характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. Пров. з англ. [Текст] / І. Ансофф. К.: Альма, 2019. 416 с.
2. Архіпов А.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів: навчальний посібник/А.Ю. Архіпов, О.В. Чернівець. Чернігів: Фенікс, 2015. 189 с.
3. Афанасьєв Н.В. Управління розвитком підприємства: [монографія] / Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика. Харків: ВД «Інжек», 2018. 184 с.
4. Бабкіна Н.І. Етапи та особливості стратегічного управління розвитком промислового підприємства / Науково-технічні відомості Запорізького державного політехнічного університету // Економічні науки. 2018. №1. с. 73-81.
5. Батенко Л.П., Загородніх О.О., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 231 с.
6. Бізнес-портал delo.ua - Режим доступу: <https://delo.ua/business/top>
7. Бабаєв В.Ю., Чорнорук А.А. Диверсифікація, як інструмент управління розвитком підприємства // Економіка та управління. 2015. №4. с. 29-34.
8. Васюткіна Н.В. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки . 2019. №2. с. 236-242.
9. Ващенко Н.В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства / Н.В. Ващенко // Академічний огляд. 2019. № 1. с. 94-102.
10. Верба Ст А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребішкова. К.: КНЕУ, 2016. - 482 с.
11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. для вузів / Л.У. Стрівський, с.К. Казанцев, Є.А. Паршина та ін; за ред проф. Л.Є. Стровського. 2-ге вид., перераб. та дод. К.: ЮНІТІ, 2019. – 823 с.
12. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник для вузів / Л.Є. Стрівський, с.К. Казанцев, А.Б. Неткачева та ін; за ред. Л.Є. Стровського. 5-е вид., перероб. та дод. К.: Юніті, 2018. 503 с.
13. Зовнішньоекономічна діяльність: Підручник, за ред. Є.Ф. Прокушова. 8-е вид., Перероб. та дод. К.: Юрайт, 2017. 527 с.

14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
15. Зіміна А.А. Управління розвитком підприємства, як самостійний комплекс стратегічного менеджменту // «Вчені нотатки». Том 5. № 4. 2019. с. 950–954.
16. Зіміна А.А. Управління розвитком підприємства: навч. посіб / А.А. Зіміна. - Чернівці: Вид-во. держ. ун-ту, 2019. 174 с.
17. Краснов Ю.К. Навчальний посібник. Юридичний супровід міжнародних проєктів / Ю.К. Краснов; Київськ. держ. ін-т міжнар. відносин (у-нт) МЗС України. – К.: Університет, 2017. 161 с.
18. Кухарська Н.А. Формування стратегії управління розвитком підприємства/Н.А. Кухарська // Збірник статей науково-інформаційного центру «Знання» за матеріалами VIII міжнар. заочної науково–практичної конференції «Розвиток науки у ХХІ столітті», м. Харків: зб. статей (рівень стандарту, академічний рівень). – Д.: НДЦ «Знання», 2020. с. 51–58.
19. Мавріна, І.Н. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / І.М. Мавріна. Львів: Альма-матер, 2019. 132 с.
20. Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управління проєктами: Навчальний посібник / За заг. ред. І.І. Мазура. 2-ге вид. К.: Омега-Л, 2020. с. 664.
21. Масловський, В.П. Управління проєктами. Версія 1.0 [Електронний ресурс]: конспект лекцій / В.П. Масловський. Електрон. дані. Львів: ІПК ЛФУ, 2013.
22. Міжнародний маркетинг-менеджмент: курс лекцій з пакетом навчально-методичної підтримки: навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю «Світова економіка» / за заг. ред. В.І. Черенкова. 2-ге вид., Перероб. К.: Фенікс, 2017. 606 с.
23. Міжнародний менеджмент: підручник для бакалаврів/Є.П. Темнишова, М.А. Денисенко, А.К. Дубінін та ін; за ред. Є.П. Темнишовий. К.: Видавництво Юрайт, 2020. 456 с.

24. Мескон М. Основи менеджменту/М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі. К.: Основи, 2014. 702 с.
25. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проєктами: Підручник / За заг. ред. Л.В. Ноздріної. К.: Центр учбової літератури, 2015. 432 с.
26. Платформа для агробізнесу "Пропозиція". Режим доступу: <http://propozitsiya.com/rinok>
27. Покровська В.В. Зовнішньоекономічна діяльність: підручник. К.: Економіст, 2014. 671 с.
28. Полковников А.В. Управління проєктами / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. К.: Ексмо, 2016. 528 с.
29. Попов Ю.І. Управління проєктами: навч. посібник для слухачів освітніх закладів/Ю.І. Попов. К.: Лібра, 2019. - 208 с.
30. Портал hubs.ua. – Режим доступу: <http://hubs.ua/news/>
31. Прийма Л.Р. Розвиток підприємства сутність поняття / Л.Р. Прийма, І.Я. Куліняк // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 22.10. с. 236-241. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2017_22.
32. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнева. Х.: ВД "інжек", 2020. 496 с.
33. Сабадірьова О.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал та розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт, 2018. 343 с.
34. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств/В.Ю. Самуляк, Р.В. Фещур // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Логістика". Львів: Вид у Львівська політехніка, 2019. № 633. с. 627–636.
35. Сидоренко О.В. Теоретичні та методичні засади управління розвитком експортного потенціалу промислових підприємств // Вісник державного економічного університету. 2015. 779. с. 80-86.
36. Стратегічний менеджмент / За ред. Петрова А.Н. Львів.: Лібра, 2018. 496 с.

37. Теоретичні аспекти розуміння категорії «розвиток підприємства» / Н.В. Васюткіна // Проблеми економіки . 2019. № 2. с. 236–242. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2019_2_34

38. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність [Електронний ресурс]: колективна монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко. К.: КНЕУ. 2020 231 с.

Клус М.В. Управління розвитком підприємства з міжнародним бізнес-профілем. Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступення за ОПП « Міжнародний менеджмент» галузі знань 07 « Управління і адміністрування» спеціальності 073 « Менеджмент» Поліський національний університет, Житомир, 2022

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади управління розвитком підприємства з міжнародним бізнес профілем. Проведено дослідження підприємства ТОВ «Вайтвуд». Метою роботи є обґрунтування напрямів управління розвитком підприємства з міжнародним бізнес профілем. В процесі роботи зроблено висновки та пропозиції щодо обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Вайтвуд» на підставі реалізації міжнародних проектів.

Ключові слова: *управління, міжнародний бізнес, міжнародні проекти, розвиток підприємства.*

Klus M. V. Management of the enterprise development with the international business profile. Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». Polissya National University, Zhytomyr, 2022.

In the qualification work explored theoretical bases of management of the enterprise development with the international business profile. The research was conducted on the basis of limited liability company (LLC) “ Whitewood”. The aim of the publication is basis area of management of the enterprise development with the international business profile. In the course of the work, conclusions and proposals were made regarding the substantiation of the development directions of "Whitewood" LLC based on the implementation of international projects.

Key words: *management, international business, international projects, development of the enterprice.*