

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Піонтківський Володимир Петрович

УДК 659.4: 339.1

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Піонтківський В.П.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к.е.н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Піонтківський В.П. Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлені передумови для розробки міжнародної стратегії, а також основні напрямки для її реалізації. Оцінено потенціал підприємства для експансії на міжнародні ринки, враховуючи економічні, політичні та соціальні фактори, а також конкурентні переваги компанії. Запропоновано стратегію концентрації на найбільш перспективних ринках, яка дозволить підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний ріст експортних поставок. Результати роботи можуть бути використані для розробки стратегічних планів підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки або посилити свою позицію на них.

Ключові слова: міжнародна стратегія, стратегічне управління, міжнародний менеджмент.

ANNOTATION

Piontkivskiy V. Peculiarities of international enterprise's strategy formation and implementation. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" EPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The work includes an analysis of both the external and internal environment of the company, identifies the prerequisites for developing an international strategy, and outlines the main directions for its implementation. The potential for the company to expand into international markets is assessed, considering economic, political, and social factors, as well as the competitive advantages of the company. A concentration strategy is proposed for focusing on the most promising markets, which will improve operational efficiency and ensure steady growth in export shipments. The results of the work can be used to develop strategic plans for companies looking to enter international markets or strengthen their position in them.

Keywords: international strategy, strategic management, international management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІБІО».....	15
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародна стратегія підприємства є важливим інструментом для забезпечення його успіху та конкурентоспроможності на глобальному ринку. У сучасних умовах глобалізації економіки, швидкого розвитку технологій та зміни споживчих уподобань, підприємства змушені пристосовувати свої стратегії до нових викликів та можливостей. Формування та реалізація міжнародної стратегії є складним та багатогранним процесом, який вимагає врахування різноманітних факторів, таких як економічні, політичні, культурні та соціальні умови в країнах, на яких працює підприємство.

У процесі дослідження проблеми формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства було виявлено, що ця тема є актуальною та широко досліджуваною в науковій літературі. Зокрема, велика кількість робіт присвячена аналізу стратегічного менеджменту, міжнародному маркетингу та глобалізації. Однак більшість досліджень фокусується на загальних підходах до стратегії на міжнародних ринках, залишаючи окремі аспекти адаптації стратегій до специфічних умов різних регіонів. Останнім часом увага науковців зосереджена на впливі цифрових технологій, інновацій та економічних змін на процеси формування і реалізації міжнародних стратегій підприємств. Отже, існує потреба у більш детальному дослідженні механізмів адаптації стратегії до нових економічних та політичних умов, що є основною метою цієї роботи.

Метою цієї роботи є дослідження особливостей формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити основні теоретичні підходи до формування міжнародних стратегій підприємств;
- оцінити вплив глобалізаційних процесів на стратегічне управління підприємствами;
- проаналізувати методи адаптації міжнародних стратегій до різних ринкових умов;

- визначити етапи та інструменти реалізації міжнародної стратегії підприємства;
- провести дослідження конкретного підприємства для виявлення специфічних проблем і підходів у реалізації міжнародної стратегії.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність ТОВ «ІБЮ».

Предметом дослідження є процес формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства, а також фактори, що впливають на її ефективність та адаптацію до змінюваного міжнародного середовища.

Для досягнення мети та завдань дослідження використовуватимуться такі **наукові методи та прийоми** як методи як аналіз, синтез, порівняльний аналіз, кейс-метод, метод експертних оцінок, метод моделювання.

Інформаційну базу дослідження складають наукові статті, монографії, міжнародні публікації з управління, стратегічного менеджменту та маркетингу, а також статистичні дані щодо діяльності підприємств на міжнародних ринках. Окрім того, інформація з аналітичних звітів, досліджень консалтингових компаній і дані про окремі підприємства, що реалізують міжнародні стратегії.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій для підприємств щодо удосконалення процесу формування та реалізації міжнародної стратегії. Результати роботи можуть бути використані менеджерами для адаптації стратегій до змінюваних умов глобального ринку, підвищення ефективності їх міжнародної діяльності, а також для розвитку конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Робота містить 38 сторінок машинописного тексту, 5 таблиць, 8 рисунків, 3 додатків, список джерел з 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Міжнародна стратегія підприємства – це система заходів і рішень, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг та успіху компанії на міжнародних ринках. Вона визначає основні напрямки діяльності підприємства в глобальному контексті, враховуючи специфіку зовнішнього середовища, особливості різних ринків, а також внутрішні можливості та ресурси компанії.

Міжнародна стратегія включає в себе аналіз міжнародного середовища, визначення конкурентних переваг, вибір ринків для виходу, а також вибір способів проникнення на ці ринки, таких як експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства або прямі інвестиції. Вона повинна враховувати різноманітні фактори, включаючи економічні, політичні, соціокультурні та технологічні умови на міжнародних ринках, а також специфіку глобалізації, яка безпосередньо впливає на стратегії підприємств [15].

Ступінь охоплення міжнародних ринків

Підходи до формування маркетингової стратегії Локальний Глобальний		Максимально велика кількість країн	Декілька країн
		Всесвітня стандартизація (глобальні марки)	Стандартизація на основних ринках
		Всесвітня адаптація	Адаптація на основних ринках

Рис. 1.1. Підходи до формування міжнародної стратегії підприємства

Джерело: [26]

Основною метою міжнародної стратегії є максимізація прибутковості та забезпечення стійкого розвитку підприємства через ефективну конкуренцію на міжнародному рівні, адаптацію продуктів і послуг до вимог різних ринків та використання можливостей для зниження витрат через глобальну інтеграцію. Успішна міжнародна стратегія дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, підвищувати свою конкурентоспроможність, знижувати ризики, диверсифікувати джерела доходів і забезпечувати стійке зростання [36].

Вибір міжнародної стратегії підприємства залежить від ряду внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають сприятливість і доцільність різних підходів до міжнародної діяльності. Основними факторами є:

1. Конкурентне середовище – рівень конкуренції на міжнародних ринках є важливим чинником, який впливає на вибір стратегії. Якщо на ринку вже існує сильна конкуренція, підприємство може обрати стратегію диференціації, щоб створити унікальні продукти або послуги. У разі низької конкуренції або монопольного становища компанія може вибрати стратегію проникнення через цінову конкуренцію або інші методи.

2. Економічні фактори – економічна ситуація в країнах, на яких підприємство планує працювати, є важливим чинником при виборі стратегії. Це включає в себе рівень доходів споживачів, економічну стабільність, витрати на виробництво та транспортування товарів, а також валютні курси. Високий рівень економічної стабільності та купівельної спроможності може сприяти вибору стратегії преміум-продуктів або інвестицій на ринку.

3. Політичні та правові фактори – стабільність політичного середовища та наявність регуляційних бар'єрів можуть суттєво впливати на вибір стратегії. Наприклад, жорсткі регулювання можуть вимагати адаптації стратегії під місцеві умови або вибору стратегії франчайзингу чи спільних підприємств для зменшення ризиків.

4. Культурні та соціальні фактори – різниця в культурних традиціях, звичаях, цінностях і споживчих уподобаннях може вимагати адаптації продуктів або маркетингових стратегій. Для успішної реалізації міжнародної

стратегії компанія повинна враховувати ці відмінності, що може включати локалізацію продукту чи послуг, а також адаптацію рекламних кампаній.

5. Технологічні фактори – рівень розвитку технологій і доступ до інновацій є важливими для вибору стратегії. Якщо підприємство має доступ до новітніх технологій, це може стати основою для стратегії інноваційного розвитку або інтеграції технологій у виробничі процеси для підвищення ефективності та зниження витрат.

6. Доступ до ресурсів – наявність стратегічних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) та можливість їх ефективного використання є визначальним фактором при виборі стратегії. Якщо підприємство має обмежені ресурси, воно може обрати стратегію спільних підприємств або ліцензування, що дозволяє розподілити ризики та знизити витрати на входження на нові ринки.

7. Інституційне середовище – наявність міжнародних угод, торгових бар'єрів та інтеграційних процесів (наприклад, торгові блоки чи економічні союзи) може визначати доцільність вибору стратегії співпраці з місцевими партнерами або прямого виходу на ринок.

8. Стратегічні цілі підприємства – на вибір стратегії впливає також довгострокова мета підприємства. Якщо мета полягає у швидкому зростанні і розширенні географії продажів, підприємство може обрати агресивну стратегію проникнення на ринки через інвестиції чи спільні підприємства. Якщо мета полягає в максимізації прибутку при мінімальних ризиках, можуть бути обрані більш обережні стратегії, такі як експорт чи ліцензування.

Усі ці фактори взаємопов'язані, і при розробці міжнародної стратегії необхідно враховувати їхній комплексний вплив для вибору найбільш оптимального варіанту [4, 5].

Розробка міжнародної стратегії підприємства є складним і багатогранним процесом, що вимагає врахування численних внутрішніх та зовнішніх факторів. Існує кілька теоретичних підходів, що використовуються для формування стратегій міжнародної діяльності. Кожен з них орієнтується на різні аспекти

глобального бізнесу і допомагає підприємствам адаптуватися до умов міжнародного середовища [15, 26].

Основні теоретичні підходи:

1. Модель національних конкурентних переваг Майкла Портера. Ця модель базується на концепції, що конкурентоспроможність на міжнародному ринку залежить від національних умов, таких як фактори виробництва, попит на продукцію, умови для інновацій, наявність інфраструктури та інші. Портер визначає чотири основні фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг: стратегія, структура і конкуренція в країні; умови факторів виробництва; умови попиту на продукцію; наявність суміжних та підтримуючих галузей. Підприємства повинні орієнтувати свою стратегію на використання цих факторів для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

2. Теорія внутрішньофірмових ресурсів (Resource-Based View, RBV). Згідно з цією теорією, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку визначається не лише зовнішнім середовищем, а й внутрішніми ресурсами компанії. Важливими є унікальні ресурси і можливості, які підприємство має у вигляді технологій, знань, бренду, людських ресурсів і фінансів. Стратегія підприємства повинна базуватися на ефективному використанні цих внутрішніх ресурсів для отримання конкурентної переваги на міжнародних ринках. Цей підхід акцентує увагу на створенні унікальних продуктів чи послуг, які важко повторити конкурентам.

3. Теорія конкурентних стратегій Майкла Портера. Цей підхід пропонує три основні стратегії для підприємств, які прагнуть досягти конкурентних переваг на міжнародних ринках: лідерство за витратами, диференціація і фокусування. Стратегія лідерства за витратами полягає в тому, щоб стати найефективнішим виробником на ринку, пропонуючи продукцію за нижчою ціною. Стратегія диференціації передбачає створення унікальної продукції або послуги, яка має високу цінність для споживачів. Стратегія

фокусування орієнтована на досягнення конкурентних переваг у вузькій ніші ринку або в обмеженій географічній області.

4. Теорія стратегічної ієрархії (Hierarchy of Strategies). Цей підхід передбачає, що підприємства мають розробляти стратегії на кількох рівнях: корпоративному, бізнесовому та функціональному. На корпоративному рівні стратегія визначає, в яких галузях та ринках компанія хоче працювати, на бізнесовому – як саме досягти конкурентних переваг у цих сферах, а на функціональному – як реалізувати стратегію на конкретних ринках через маркетингові, фінансові, операційні стратегії тощо. Такий підхід дозволяє організувати стратегії підприємства в єдину систему.

5. Теорія міжнародної диверсифікації. Згідно з цією теорією, підприємства, прагнучи знизити ризики, що виникають через концентрацію на одному ринку, здійснюють географічну та продуктову диверсифікацію. Стратегії диверсифікації допомагають підприємствам виходити на нові ринки і одночасно знижувати залежність від існуючих. Така стратегія передбачає вивчення та освоєння нових ринків, де компанія може застосовувати свої наявні конкурентні переваги або адаптувати свою продукцію до місцевих умов.

6. Теорія інтернаціоналізації. Цей підхід вивчає процес поступового розширення діяльності підприємства на міжнародні ринки. Існує кілька етапів інтернаціоналізації: від експорту через створення дочірніх підприємств до повної інтеграції в міжнародний бізнес. Теорія інтернаціоналізації підкреслює важливість адаптації підприємства до різних культурних, економічних та політичних умов, а також необхідність накопичення досвіду в міжнародній діяльності перед тим, як вийти на більш складні ринки.

7. Інноваційна стратегія. У рамках цього підходу стратегія міжнародної діяльності підприємства орієнтована на використання новітніх технологій та інновацій для завоювання нових ринків. Це може бути як розробка нових продуктів, так і адаптація наявних продуктів до вимог міжнародних ринків, а також використання нових бізнес-моделей для просування товарів і послуг [26].

Таким чином, розробка міжнародної стратегії підприємства передбачає вибір підходу, який найбільш ефективно відповідає на вимоги ринку, специфіку підприємства та зовнішнє середовище, в якому воно працює. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, і кожен підхід надає підприємствам різні інструменти для досягнення успіху на міжнародній арені (рис. 1.2).

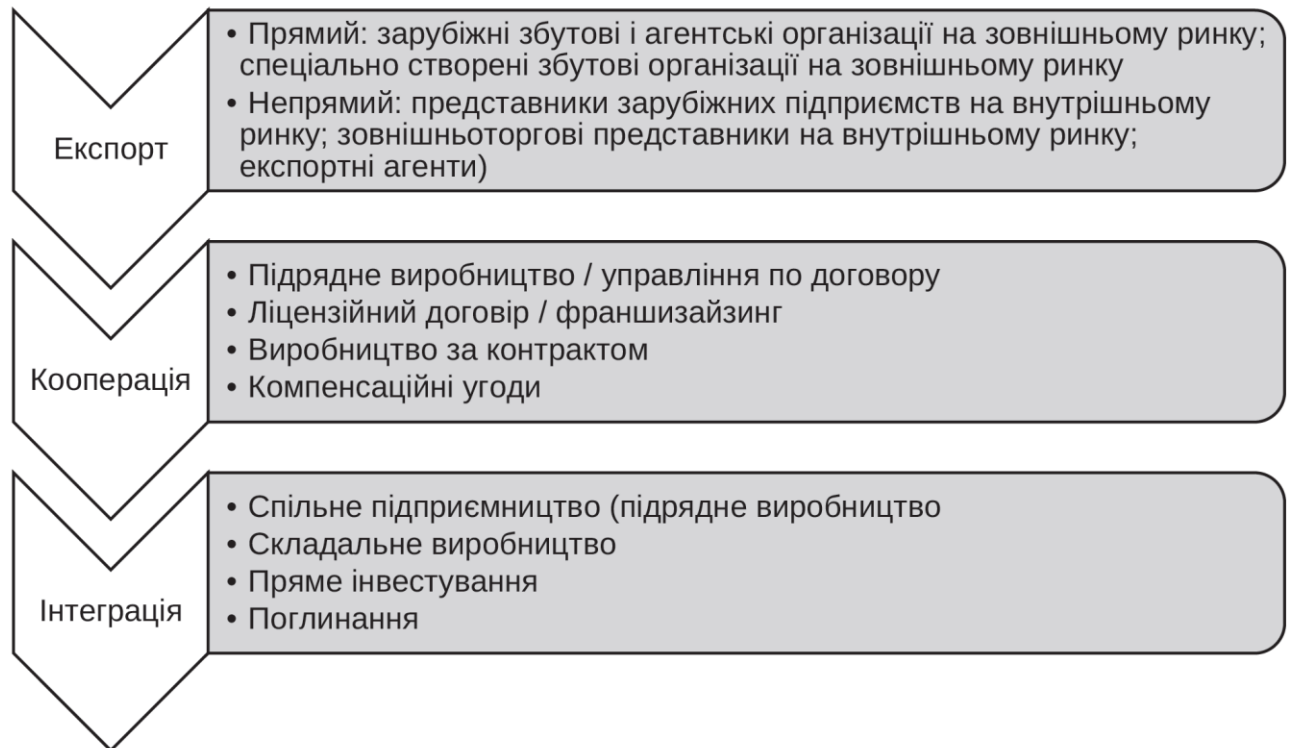


Рис. 1.2. Фактори вибору способів виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: [36]

Міжнародні стратегії підприємства визначають основні напрямки діяльності на глобальних ринках і спрямовані на досягнення конкурентних переваг, зростання та прибутковості. Існують різні види міжнародних стратегій, кожен з яких має свої особливості та підходи до розвитку компанії на міжнародному рівні. Основні види міжнародних стратегій та їх характеристики:

1. Стратегія експортної діяльності. Експорт є одним з найпростіших і найбільш поширених способів виходу на міжнародні ринки. Ця стратегія передбачає постачання товарів або послуг з однієї країни до іншої, з мінімальними витратами на адаптацію продукції та інвестиціями в інфраструктуру.

- Характеристики: мінімальні ризики, низькі витрати на запуск, обмежене використання ресурсів та адаптації до місцевих умов. Однак ця стратегія обмежує підприємство в питаннях контролю над маркетинговими та операційними процесами в іншій країні.

- Переваги: простота, швидкість виходу на ринок, низькі початкові витрати.

- Недоліки: обмежений контроль над продуктом, залежність від зовнішніх партнерів (дистриб'юторів), обмежена можливість адаптації до місцевих потреб.

2. Стратегія ліцензування. Ліцензування передбачає надання іншому підприємству (ліцензіату) права використовувати технології, патенти, товарні знаки, бренди або інші інтелектуальні активи за певну плату або відсоток від продажів.

- Характеристики: компанія зберігає контроль над основними активами (технологіями, брендами), але зменшує свої фінансові та операційні витрати, делегуючи виробництво та збут місцевому партнеру.

- Переваги: зниження ризиків та витрат, можливість швидкого виходу на нові ринки.

- Недоліки: обмежений контроль над якістю та маркетингом, можливість створення конкурента з використанням отриманих технологій.

3. Стратегія франчайзингу. Франчайзинг є формою ліцензування, в якій компанія надає права на ведення бізнесу за її брендом в обмін на регулярні платежі (роялті). Франчайзі отримує не лише право на використання бренду, але й бізнес-модель, навчання та підтримку від франчайзера.

- Характеристики: швидке масштабування бізнесу за рахунок використання місцевих партнерів, збереження контролю над брендом та стандартами.

- Переваги: мінімальні витрати на розвиток нових ринків, зростання без великих капіталовкладень, можливість адаптації до місцевих умов.

- Недоліки: обмежений контроль над якістю та виконанням стандартів, ризик втрати бренду через неякісне виконання зобов'язань франчайзі.

4. Стратегія спільних підприємств (Joint Venture). Стратегія спільних підприємств передбачає створення нової компанії, яка є результатом партнерства двох або більше підприємств з різних країн. Це дозволяє підприємствам об'єднати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

- Характеристики: спільне управління, поділ витрат і ризиків, більший доступ до локальних ринків та ресурсів. Підприємства об'єднують свої сильні сторони для реалізації проекту.

- Переваги: доступ до місцевих ресурсів і ринків, мінімізація ризиків завдяки співпраці, можливість обміну досвідом.

- Недоліки: потенційні конфлікти між партнерами, складнощі в управлінні та прийнятті рішень, залежність від партнерів.

5. Стратегія прямого інвестування (FDI – Foreign Direct Investment). Ця стратегія полягає в тому, що підприємство відкриває власні філії, заводи або інші бізнес-структури в іншій країні, повністю контролюючи виробництво та маркетингові процеси.

- Характеристики: найбільш капіталомістка стратегія, але надає максимальний контроль над бізнес-процесами, технологіями і якістю продукції.

- Переваги: максимальний контроль над операціями, можливість адаптації до місцевих умов, зниження залежності від партнерів.

- Недоліки: висока вартість інвестицій, великі ризики, потреба у розумінні місцевих умов.

6. Стратегія глобалізації. Глобалізація передбачає використання єдиної стратегії для всіх міжнародних ринків, з мінімальними адаптаціями до місцевих умов. Компанія прагне створити стандартизовані продукти і послуги, які можуть продаватися на різних ринках за однаковими цінами та умовами.

- Характеристики: орієнтація на стандартизацію продуктів, єдині маркетингові та виробничі стратегії для всіх ринків.
- Переваги: зниження витрат за рахунок масштабу, можливість пропонувати продукцію за конкурентними цінами.
- Недоліки: ігнорування місцевих потреб і вподобань, високий ризик через неврахування культурних відмінностей.

7. Стратегія адаптації (локалізації). Стратегія локалізації передбачає значну адаптацію продуктів, послуг і бізнес-моделей до специфічних вимог кожного окремого ринку. Це дозволяє компанії максимально задовольняти потреби місцевих споживачів.

- Характеристики: максимальна адаптація продукту або послуги до місцевих умов, включаючи культуру, смакові уподобання та закони.
- Переваги: високий рівень задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності на місцевих ринках.
- Недоліки: високі витрати на адаптацію, складність управління бізнесом в різних країнах.

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки, і вибір стратегії залежить від цілей підприємства, його можливостей, а також специфіки міжнародного ринку, на який компанія планує вийти [15, 26, 36].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІБІО»

ТОВ "ІБІО" спеціалізується на виробництві покрівельних та ізоляційних матеріалів, орієнтуючись на задоволення попиту як внутрішнього, так і міжнародного ринків. Підприємство функціонує у сфері промислового виробництва, зокрема, з акцентом на інноваційні рішення, що відповідають сучасним стандартам енергоефективності та екологічності.

Основною метою діяльності заводу є забезпечення клієнтів якісними покрівельними та ізоляційними матеріалами, які можуть застосовуватися у будівництві житлових, комерційних та промислових об'єктів. ТОВ "ІБІО" має стійку репутацію на українському ринку, активно впроваджує новітні технології, що робить його конкурентоспроможним і на міжнародних ринках.

Підприємство спеціалізується на виробництві таких видів продукції:

- Покрівельні матеріали: бітумна черепиця, мембранні покриття для дахів, рулонні покрівельні матеріали.
- Ізоляційні матеріали: теплоізоляційні панелі, матеріали на основі мінеральної вати, вологостійка ізоляція.
- Гідроізоляційні системи: рулонні та листові матеріали для захисту від вологи, що застосовуються у будівництві фундаментів, підземних споруд та басейнів.
- Еко-продукція: сучасні екологічно чисті матеріали, які відповідають стандартам сталого будівництва.

Основними ринками збуту є внутрішній ринок України, а також експортні поставки до країн Східної Європи, Балканського регіону та частково Скандинавії.

Організаційна структура ТОВ "ІБІО" є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити ефективне управління різними напрямками діяльності підприємства. До основних структурних підрозділів належать:

- Виробничий відділ: відповідає за безперебійний процес виробництва, контроль якості та впровадження новітніх технологій.
- Маркетинговий відділ: займається аналізом ринку, просуванням продукції, комунікацією з клієнтами та побудовою бренду.
- Відділ логістики: організовує постачання сировини та відвантаження готової продукції, забезпечує оптимальні транспортні рішення.
- Фінансовий відділ: здійснює управління фінансовими потоками, аналіз ефективності витрат та фінансову звітність.
- Відділ міжнародних продажів: координує експортну діяльність, укладання контрактів та адаптацію продукції до вимог міжнародних ринків.

Структура забезпечує гнучкість і можливість оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас існує потреба у вдосконаленні процесів комунікації між підрозділами для підвищення ефективності реалізації міжнародної стратегії.

Аналіз показників товарної продукції ТОВ "ІБІО" включає оцінку обсягів виробництва, частки експорту, фінансових результатів та конкурентоспроможності.

За останні три роки спостерігається зростання обсягів виробництва на 15–20% щорічно, що свідчить про стійкий попит на продукцію. Основний приріст забезпечується за рахунок експорту. Станом на поточний рік, експортна складова сягає 35% від загального обсягу реалізації продукції. Основними країнами-імпортерами є Польща, Румунія, Болгарія та Угорщина. Рентабельність продажів становить близько 12%, що відповідає середньому рівню в галузі. Основні витрати пов'язані з енергоємністю виробництва та логістикою. Продукція заводу вирізняється високою якістю та помірними цінами, що забезпечує її затребуваність на міжнародних ринках. Водночас компанія стикається з конкуренцією з боку великих міжнародних виробників, які пропонують ширший асортимент.

Для підвищення ефективності роботи підприємства та покращення конкурентоспроможності важливим є подальше вдосконалення асортиментної

політики, модернізація виробничих потужностей та розширення присутності на міжнародних ринках.

Таблиця 2.1

Показники фінансового стану ТОВ «ІБЮ»

Показники	Од. виміру	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р. %, +/-
1. Загальна вартість активів (майна)	тис. грн.	57894,5	77652,6	90693,4	156,65
2. Вартість необоротних активів	тис. грн.	36910,3	49921,4	58085,7	157,37
3. Вартість оборотних активів	тис. грн.	20984,2	27731,2	32607,7	155,39
4. Дебіторська заборгованість	тис. грн.	21102,0	29460,6	35670,6	169,04
5. Власний капітал	тис. грн.	46999,0	55630,7	66713,9	141,95
6. Залучений капітал	тис. грн.	10895,5	22023,9	23979,5	в 2,2 р.
7. Матеріаломісткість господарської діяльності	-	0,79	0,79	0,79	-
8. Трудомісткість господарської діяльності	-	0,13	0,13	0,13	-
9. Фондомісткість господарської діяльності	-	0,04	0,05	0,05	0,01
10. Матеріаловіддача	-	1,26	1,27	1,26	-

Джерело: [розраховано автором]

Аналіз показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки свідчить про позитивну динаміку зростання основних фінансових та ресурсних показників. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 57 894,5 тис. грн у 2021 році до 90 693,4 тис. грн у 2023 році, що становить 156,65% до базового року. Вартість необоротних активів зросла з 36 910,3 тис. грн до 58 085,7 тис. грн, що свідчить про активні інвестиції в основні засоби та довгострокові активи. Оборотні активи збільшилися з 20 984,2 тис. грн до 32 607,7 тис. грн, що вказує на покращення фінансування поточної діяльності. Дебіторська заборгованість зросла з 21 102,0 тис. грн до 35 670,6 тис. грн, що становить 169,04% до 2021 року. Високе зростання цього показника може свідчити про збільшення продажів у кредит або певні труднощі з поверненням коштів від клієнтів. Власний капітал зріс на 41,95%, досягнувши рівня 66 713,9

тис. грн, що підтверджує фінансову стійкість підприємства. Залучений капітал зріс у 2,2 рази, що говорить про активне використання позикових ресурсів для розвитку, але потребує контролю для уникнення фінансових ризиків.

Матеріаломісткість господарської діяльності залишилася на стабільному рівні 0,79, що свідчить про сталість використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Показник трудомісткості не змінився і залишається на рівні 0,13, що вказує на стабільний рівень витрат праці. Фондомісткість дещо зросла з 0,04 до 0,05, що свідчить про зростання вкладень у основні засоби відносно обсягів виробництва, можливо, через модернізацію обладнання чи розширення потужностей. Показник матеріаловіддачі залишився практично незмінним на рівні 1,26–1,27, що вказує на стабільний рівень ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що виражається у зростанні активів, капіталу та обігових коштів. Проте необхідно приділити увагу управлінню дебіторською заборгованістю, оскільки її надмірне зростання може вплинути на ліквідність підприємства. Стабільність показників ефективності використання ресурсів свідчить про відносну збалансованість виробничих процесів, але для подальшого розвитку підприємству слід зосередитися на підвищенні продуктивності та оптимізації фінансових ресурсів.

Аналіз показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку основних фінансових результатів. Доходи (виручка) від реалізації продукції зросли з 146 667,5 тис. грн у 2021 році до 212 709,7 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 66 042,2 тис. грн або 45,03%. Аналогічно, чистий дохід від реалізації збільшився на 59 767,6 тис. грн і склав 187 178,5 тис. грн у 2023 році, що є позитивним результатом і свідчить про розширення ринків збуту або підвищення обсягів реалізації продукції.

Фактичні обсяги виробництва продукції мали стабільний приріст, підвищившись з 94 283,6 тис. грн у 2021 році до 141 655,2 тис. грн у 2023 році, що становить 150,24% від початкового рівня. Зростання обсягів виробництва забезпечило позитивний валовий фінансовий результат, який зріс на 10 936,2

тис. грн і досяг 32 329,4 тис. грн у 2023 році. Чистий фінансовий результат також покращився на 2 348,1 тис. грн і склав 11 083 тис. грн у 2023 році, що свідчить про ефективне управління витратами та рентабельністю діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ «ІБІО»

Показники	Од. виміру	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.	
					(+/-)	%
1. Доход (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	146667,5	174235,5	212709,7	66042,2	145,03
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продуктів (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	127410,9	151121,5	187178,5	59767,6	146,91
3. Фактичні обсяги виробництва продукції	тис. грн.	94283,6	106139,9	141655,2	47371,6	150,24
4. Валовий фінансовий результат від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	тис. грн.	21393,2	26339,1	32329,4	10936,2	151,12
5. Чистий фінансовий результат	тис. грн.	8734,9	8581,5	11083	2348,1	126,88
6. Продуктивність праці (по оплаті праці),	грн./чол.	13,73	15,07	13,8	0,07	-
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	-	6,07	5,45	5,74	-0,33	-
8. Тривалість обороту оборотних активів	днів	60	67	63,59	3,47	106
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	1,36	1,36	1,4	0,04	-
10. Тривалість обороту власного капіталу	днів	269	268	260,19	-9,09	96,72

Джерело: [розраховано автором]

Продуктивність праці за показником оплати праці залишилася майже незмінною, показавши незначне зростання на 0,07 грн/чол., що вказує на стабільність витрат на оплату праці та обсягів виконуваних робіт. Коефіцієнт

оборотності оборотних активів знизився з 6,07 у 2021 році до 5,74 у 2023 році, що є негативною тенденцією, оскільки це свідчить про уповільнення швидкості обігу оборотних коштів. Водночас тривалість обороту оборотних активів збільшилася на 3,47 дня і становила 63,59 дня у 2023 році, що вказує на зростання часу, необхідного для перетворення активів у грошові кошти.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс незначно з 1,36 до 1,4, що свідчить про невелике покращення ефективності використання власного капіталу. Тривалість обороту власного капіталу скоротилася на 9,09 дня і становила 260,19 дня у 2023 році, що є позитивною ознакою, оскільки власні кошти обертаються швидше.

Таким чином, підприємство демонструє позитивну тенденцію зростання доходів, обсягів виробництва та фінансових результатів. Однак деякі показники оборотності активів та власного капіталу потребують уваги, оскільки уповільнення обіговості може вплинути на ліквідність підприємства у довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління оборотними активами дозволить оптимізувати тривалість їх обігу та покращити фінансову стійкість підприємства.

Ефективність діяльності визначимо за співвідношенням витрат і доходів (рис. 2.1).

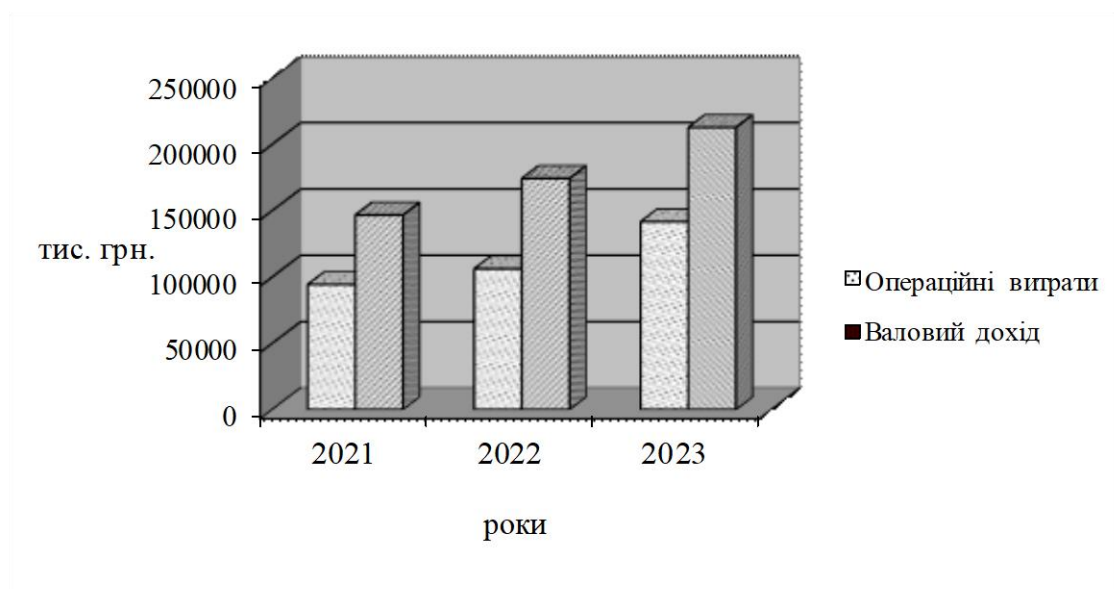


Рис. 2.1. Динаміка валового доходу та операційних витрат ТОВ «ІБІО»

На графіку представлено динаміку операційних витрат та валового доходу підприємства за 2021-2023 роки у тис. грн. Спостерігається тенденція зростання обох показників протягом аналізованого періоду.

У 2023 році спостерігається найвище значення валового доходу, який досяг 213 тис. грн. Операційні витрати також зросли і склали близько 150 тис. грн. Хоча витрати зростають, валовий дохід продовжує збільшуватися випереджаючими темпами, що свідчить про стабільне фінансове зростання підприємства.

Загалом динаміка показує позитивний розвиток: підприємство нарощує доходи, хоча одночасно збільшує операційні витрати, що може бути пов'язано з розширенням виробництва або підвищенням собівартості продукції. Для подальшого зростання необхідно контролювати темпи збільшення витрат, щоб забезпечити оптимальну рентабельність.

Проведемо аналіз показників міжнародної діяльності підприємства(табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники структури експорту продукції за асортиментом

Види продукції	2021р.		2022р.		2023р.		2023 р. до 2021 р.	
	куб. м	%	куб. м	%	куб. м	%	%	п.с.
Покрівельні матеріали	1313,8	17,9	1055,9	13,3	1270,2	13,9	96,7	-4,0
Ізоляційні матеріали	4606,7	62,9	4862,7	61,5	5338,4	58,4	115,9	-4,4
Гідроізоляційні системи	1408,8	19,2	1993,5	25,2	2527,3	27,7	179,4	8,4
Всього	7329,3	100	7912,1	100	9135,93	100	124,6	-

Джерело: [розраховано автором]

Аналіз експорту продукції підприємства за 2021-2023 роки демонструє різноспрямовані тенденції для різних видів продукції, хоча загальні обсяги експорту зросли.

Загальні обсяги експорту зросли з 7329,3 куб. м у 2021 році до 9135,93 куб. м у 2023 році, що на 24,6% більше. Такий результат демонструє позитивну динаміку та зростання попиту на продукцію підприємства за межами країни.

Водночас спостерігається зміна структури експорту: частка покрівельних та ізоляційних матеріалів дещо знизилася, а гідроізоляційні системи значно посилили свої позиції. Це вказує на необхідність оптимізації маркетингової стратегії для збереження та нарощування частки ключових продуктів на експортних ринках.

Таблиця 2.4

Динаміка експорту продукції (поквартально) за 2023 р., тис. грн.

Період	Обсяг реалізації	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп росту (індекс)		Темп приросту, %	
		базисн.	ланц.	базисн.	ланц.	базисн.	ланц.
I квартал	1093	-	-	1,00	1,00	-	-
II квартал	2256	1163	1163	2,06	2,06	+1,06	+1,06
III квартал	3876	2783	1620	2,50	1,84	+1,5	+1,84
IV квартал	1148	55	-2728	0,71	0,57	-71	-57

Джерело: [розраховано автором]

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зростання обсягів реалізації у II та III кварталах з піковим значенням у III кварталі. Однак у IV кварталі відбулося різке падіння обсягів реалізації, що свідчить про сезонний спад, зниження попиту або інші негативні чинники. Для стабілізації реалізації необхідно провести аналіз причин зниження у IV кварталі та розробити заходи для мінімізації ризиків у майбутньому.

Структура управління стратегічним розвитком ТОВ «ІБІО» (рис. 2.2) має бути організована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління всіма процесами, пов'язаними із стратегічним плануванням і досягненням довгострокових цілей підприємства. Така структура повинна включати кілька ключових ланок, які дозволяють координувати різні етапи розробки і реалізації стратегії, а також забезпечувати зворотний зв'язок і адаптацію стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Загалом, структура управління стратегічним розвитком ТОВ «ІБІО» повинна бути гнучкою і взаємопов'язаною, що дозволяє оперативно реагувати

на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

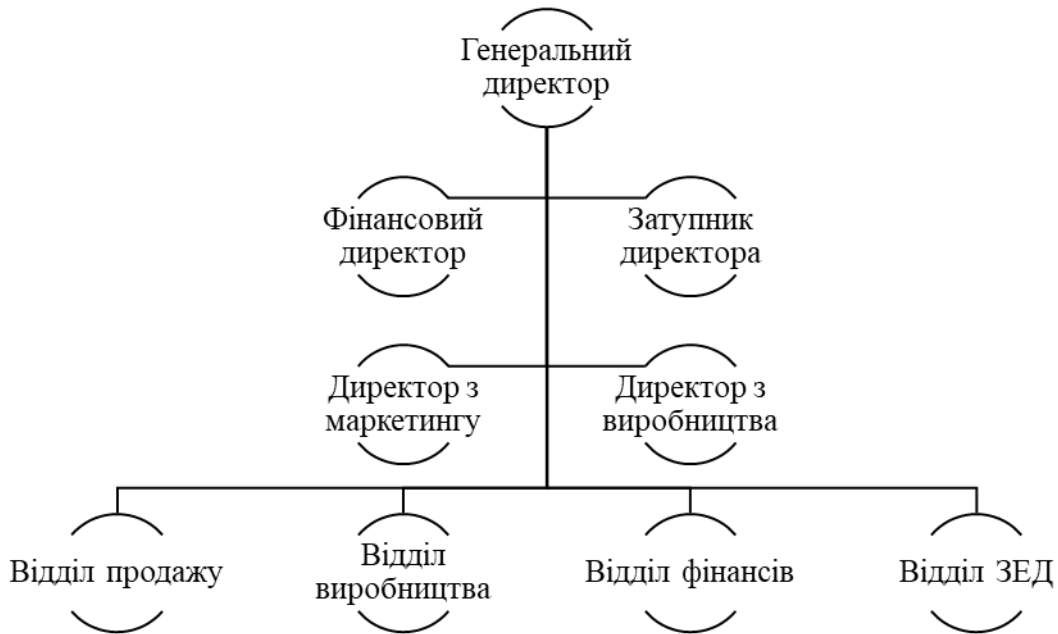


Рис. 2.2. Структура управління стратегічним розвитком ТОВ «ІБІО»

Джерело: [власні дослідження]

Оцінка передумов і особливостей розробки міжнародної стратегії для ТОВ "ІБІО" потребує комплексного підходу. Враховуючи специфіку підприємства, його продукцію та ринкові умови, можна виділити кілька основних аспектів для розробки міжнародної стратегії.

До основних передумов, які визначають розробку міжнародної стратегії для нашого підприємства можна віднести:

1. Географічне розташування та експортний потенціал: ТОВ "ІБІО" вже має досвід експорту своєї продукції на міжнародні ринки, що свідчить про наявність бази для подальшого розширення на нові ринки. Розширення експортних поставок у 2023 році підтверджує здатність компанії зростати в міжнародному масштабі.

2. Продуктова лінійка: Високий попит на ізоляційні та гідроізоляційні матеріали вказує на перспективи зростання цієї ніші на міжнародних ринках. ТОВ "ІБІО" має можливості для адаптації своїх продуктів до потреб іноземних споживачів.

3. Фінансові показники та інвестиції: Зростання власного капіталу та залучення інвестицій дають змогу ТОВ "ІБІО" фінансувати нові проекти, включаючи розширення на міжнародні ринки. Це також може посприяти зміцненню конкурентних позицій на світовому ринку.

4. Технологічні можливості: Розвиток виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій дозволяють ТОВ "ІБІО" не тільки забезпечувати високу якість продукції, а й адаптувати виробничі процеси під вимоги іноземних ринків.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є важливим інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "ІБІО"

S	СИЛЬНІ СТОРОНИ	O	МОЖЛИВОСТІ
1.	Наявність кваліфікованого персоналу;	1.	Освоєння нової техніки;
2.	Розвинена інформаційна система та систематизація документообігу;	2.	Входження на нові ринки (сегменти);
3.	Дистрибуція широкого спектру товарів майже у всіх сферах;	3.	Розширення асортименту послуг та товарів для задоволення потреб споживачів.
4.	Індивідуальний підхід до кожного клієнта;		
5.	Наявність власного фірмового стилю, власного сайту та реклами.		
W	СЛАБКІ СТОРОНИ	T	ЗАГРОЗИ
1.	Високий рівень конкуренції;	1.	Високий рівень невизначеності та ризиків;
2.	Підвищення цін на продукцію, товари та послуги;	2.	Розірвання логістичних і виробничих зв'язків;
3.	Зменшення прибутку через збільшення собівартості товарів або послуг порівняно з конкурентами.	3.	Високі темпи інфляції;
		4.	Зростання тиску конкурентів;
		5.	Вихід з ринку підприємств-Контрагентів.

Він дозволяє сформулювати ефективну стратегію, орієнтуючись на конкретні фактори, які можуть впливати на успішність діяльності компанії. SWOT-аналіз застосовується для розробки стратегії, оскільки дає можливість не лише оцінити поточну ситуацію, а й знайти шляхи для покращення конкурентоспроможності компанії.

На основі даних SWOT-аналізу можна розробити кілька стратегій:

- Стратегії використання сильних сторін для використання можливостей: компанія може інвестувати в розширення на нові ринки, використовуючи свої конкурентні переваги.
- Стратегії мінімізації слабких сторін: якщо підприємство має слабкі місця, то воно може впровадити заходи для покращення таких аспектів, як внутрішня організація або розвиток персоналу.
- Стратегії нейтралізації загроз: компанія може створювати стратегії для зниження ризиків від зовнішніх загроз, таких як зміна законодавства або нові конкуренти.

Особливості розробки міжнародної стратегії ТОВ "ІБІО":

1. Аналіз ринків: Першим етапом розробки міжнародної стратегії є глибокий аналіз міжнародних ринків, на яких ТОВ "ІБІО" може збільшити свою присутність. Важливо врахувати специфіку ринків, на яких компанія вже представлена, а також нові перспективні ринки для експорту продукції.
2. Адаптація продукції та маркетингова стратегія: Для успішного виходу на нові ринки необхідно розробити стратегію адаптації продукції до вимог та стандартів кожного конкретного ринку. Це може включати зміну упаковки, сертифікацію продукції, а також підбір спеціальних маркетингових інструментів для кожного регіону.
3. Партнерство та спільні підприємства: Для зниження ризиків та полегшення виходу на нові ринки доцільно розглянути можливість створення спільних підприємств чи партнерств з місцевими компаніями. Це дозволить використати досвід локальних підприємств у веденні бізнесу в конкретному регіоні.

4. Організація логістики та постачання: Розробка ефективної логістичної стратегії для доставки продукції до міжнародних споживачів є важливим аспектом. ТОВ "ІБІО" повинно вирішити питання оптимізації витрат на транспортування та складування товарів, що дозволить забезпечити конкурентоспроможні ціни на міжнародних ринках.

5. Фінансові та юридичні аспекти: Для успішної реалізації міжнародної стратегії необхідно розглянути можливість отримання фінансування для міжнародних проектів. Також важливо врахувати юридичні вимоги щодо імпорту та експорту продукції, дотримання митних норм та стандартів у різних країнах.

ТОВ "ІБІО" має позитивні передумови для розробки міжнародної стратегії, зокрема високий експортний потенціал та якісну продукцію. Однак для ефективного виходу на міжнародні ринки необхідно здійснити детальний аналіз можливих ринків, адаптувати продукцію під міжнародні стандарти, розвивати партнерські відносини та оптимізувати логістичні процеси.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Формування та реалізація міжнародної стратегії підприємства є важливим етапом у розвитку організації, що прагне розширити свої ринки і забезпечити стійку позицію в умовах глобальної конкуренції. Це процес, що включає визначення довгострокових цілей підприємства на міжнародних ринках, оцінку можливостей і загроз, а також розробку планів і заходів для досягнення цих цілей.

Для визначення подальших кроків доцільно спочатку оцінити місце ТОВ «ІБІО» в матриці міжнародної діяльності (рис. 3.1).

		Привабливість інвестування		
		Висока	Середня	Низька
Витрати з проникнення на ринок	Високі	Підприємство повної власності за кордоном	Складальне підприємство	Франчайзинг
	Середні	Спільне підприємство на паритетних засадах (рівні умови)	Промислова кооперація (підрядне виробництво)	Контракти з продажу ліцензій, ноу-хау
	Низькі	Експортний продаж через власне представництво	Управління за контрактом	Експорт через агентів або дистриб'юторів

Рис. 3.1. Матриця витрат та привабливості інвестування міжнародної діяльності ТОВ «ІБІО»

Матриця витрат та привабливості інвестування є важливим інструментом для оцінки потенціалу інвестицій у міжнародну діяльність підприємства, як у випадку ТОВ «ІБІО». Вона дозволяє провести порівняльний аналіз різних ринків чи бізнес-проектів і оцінити їх з точки зору витрат, привабливості та стратегічної важливості для компанії.

Матриця витрат та привабливості ринків для ТОВ «ІБІО»

Ринок/Країна	Витрати (1-5)	Привабливість інвестування (1-5)	Оцінка
Ринок ЄС	4	5	20
Ринок Азії	3	4	12
Ринок США	5	3	15

Ринок ЄС має найвищу оцінку за привабливістю інвестування, але також має високі витрати. Це свідчить про можливості для значного зростання та вигод, але також потребує великих вкладень у розвиток. Ринок Азії менш витратний і має гарну привабливість, тому він є потенційно вигідним для компанії з точки зору доступності і низьких витрат. Ринок США має високі витрати і низьку привабливість, що робить його менш вигідним для інвестування порівняно з іншими ринками.

На рис. 3.2 відображено алгоритм прийняття управлінських рішень в сфері міжнародної діяльності підприємства, який розкриває цілі міжнародної стратегії.

Етап 1 ↓	Визначення економічного інтересу підприємства Мета: здійснити аналіз ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та цілей його зовнішньоекономічної діяльності
Етап 2 ↓	Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків Мета: виявити попередній перелік привабливих країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому дослідженню
Етап 3 ↓	Дослідження ринкової доступності цільових ринків Мета: визначити інтегрований показник ринкової доступності кожного з цільових ринків
Етап 4 ↓	Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках Мета: визначити інтегрований показник можливості реалізації економічного інтересу підприємства на кожному з цільових ринків
Етап 5 ↓	Побудова матриці «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства» Мета: розподілити ринки за ступенем їх привабливості для підприємства та обрати ефективні стратегії проникнення підприємства на даних ринках

Рис. 3.2. Алгоритм визначення стратегічних цілей міжнародної діяльності ТОВ «ІБІО»

Таким чином, формування і реалізація міжнародної стратегії є складним і багатограним процесом, що вимагає системного підходу, аналізу ризиків і можливостей, а також гнучкості для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

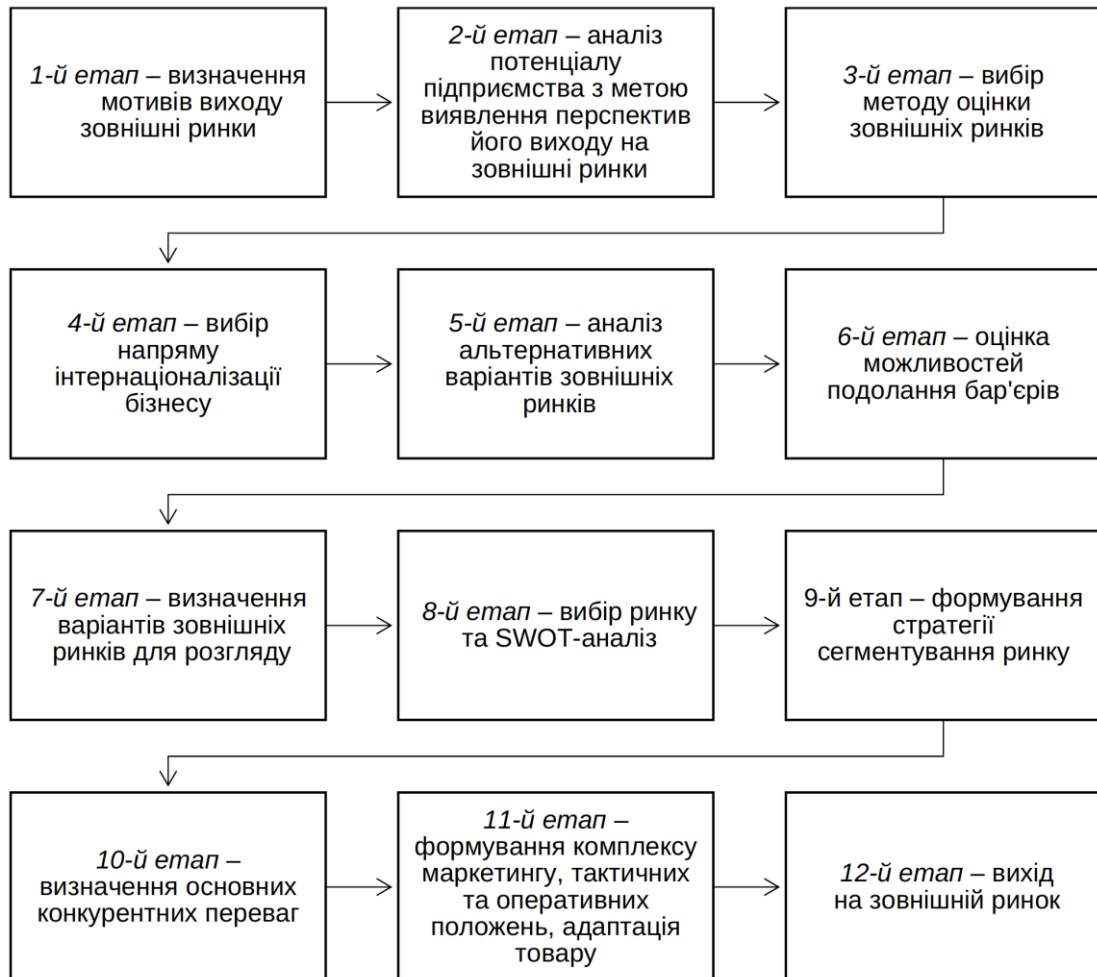


Рис. 3.3. Послідовність формування міжнародної стратегії ТОВ «ІБЮ»

Таким чином, нами пропонується, щоб міжнародна стратегія підприємства розроблялась з урахуванням наступних кроків:

1. Аналіз зовнішнього середовища. Першим етапом формування міжнародної стратегії є аналіз зовнішнього середовища підприємства, що включає дослідження економічних, політичних, соціальних, технологічних та правових факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства на міжнародних ринках. Аналіз конкурентного середовища допомагає визначити можливості та загрози, які можуть вплинути на реалізацію стратегії.

2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства. Оцінка ресурсів і можливостей підприємства є ключовою для прийняття стратегічних рішень. Підприємство повинно мати достатні фінансові, технологічні, людські та інформаційні ресурси для виходу на нові ринки. Оцінка власних сильних і слабких сторін дає можливість адаптувати стратегію до реальних можливостей підприємства.

3. Визначення стратегічних цілей. На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємство формує конкретні стратегічні цілі на міжнародних ринках. Це можуть бути такі цілі, як збільшення частки на ринку, диверсифікація товарів, входження на нові географічні ринки або збільшення обсягів експорту.

4. Вибір типу міжнародної стратегії. Існують різні типи міжнародних стратегій, серед яких:

- стратегія глобалізації – орієнтується на максимальну стандартизацію продуктів і послуг для глобальних ринків;
- стратегія адаптації (локалізації) – передбачає адаптацію продуктів і послуг до специфічних вимог локальних ринків;
- стратегія концентрації – зосереджена на досягненні високої ефективності в певних сферах або географічних регіонах;
- стратегія диверсифікації – полягає в розширенні асортименту продукції або послуг для різних міжнародних ринків.

Враховуючи ресурсні можливості підприємства та рівень його міжнародної діяльності, який склався, нами пропонується до реалізації стратегія концентрації.

Стратегія концентрації – це стратегічний підхід, який зосереджується на досягненні високої ефективності в конкретних сферах діяльності, продуктах, або географічних регіонах. Вона полягає в тому, щоб максимально сконцентрувати ресурси підприємства на обраній області, що дозволяє значно покращити ефективність і знизити витрати на конкурентних ринках. Стратегія

концентрації може бути реалізована через кілька напрямків, що залежать від конкретних цілей і завдань компанії.

Переваги стратегії концентрації:

- Економія на масштабах. Концентрація на одній продукції чи ринку дозволяє компанії досягти економії на масштабах, що знижує собівартість продукції або послуг.
- Покращення кваліфікації та спеціалізації. Зосередження на конкретній діяльності дозволяє підприємству досягти високого рівня кваліфікації і стати лідером у вибраній сфері.
- Краще розуміння ринку. Концентрація на певному ринку чи групі споживачів дозволяє компанії краще розуміти потреби своїх клієнтів і швидше реагувати на зміни в попиті.
- Підвищення конкурентоспроможності. Оскільки компанія фокусується на обмеженій кількості факторів, вона може створювати більш конкурентоспроможні умови і стратегії для залучення клієнтів.

Реалізація стратегії концентрації дозволяє ТОВ «ІБІО» досягти значного приросту в експорті продукції шляхом більш ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності на обраних ринках, оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. (рис. 3.4).

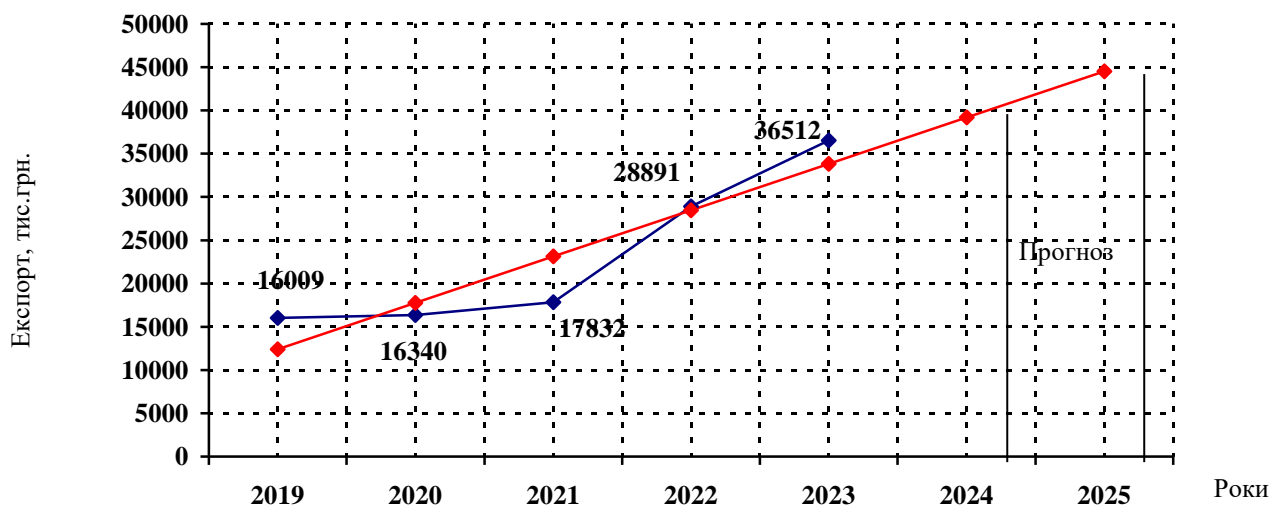


Рис. 3.4. Прогнозування на перспективу експорту продукції ТОВ «ІБІО»

Джерело: власні дослідження

Реалізація стратегії концентрації може дати значний приріст динаміки експорту продукції ТОВ «ІБІО», оскільки дозволяє компанії зосередитися на певних продуктах чи географічних ринках, що є найбільш перспективними:

1. Вибір певних видів продукції, таких як гідроізоляційні системи або ізоляційні матеріали, для зосередження ресурсів дозволить компанії досягти високої ефективності у виробництві та просуванні цих товарів на міжнародні ринки. Це може призвести до значного зростання експортних обсягів за рахунок поліпшення якості, зниження витрат на виробництво та здатності задовольняти більший попит.

2. Концентрація на певних ринках (наприклад, на європейському або азіатському) дозволить компанії адаптувати свою стратегію до специфіки цих ринків, покращити свою присутність у них і скоротити витрати на маркетинг та логістику. Це, в свою чергу, призведе до збільшення обсягів продажів і приросту експорту.

3. Оскільки підприємство зосереджує свої ресурси на виготовленні обмеженого асортименту продукції, це дозволить досягти економії на масштабах, знизити витрати на сировину та енергію. Також, концентрація на конкретних ринках дозволяє ефективно оптимізувати витрати на транспортування продукції за кордон, забезпечуючи більш конкурентоспроможні ціни для міжнародних покупців.

4. Зосереджуючись на найперспективніших країнах або регіонах, ТОВ «ІБІО» може збільшити свою частку на міжнародних ринках, що дозволить йому стати лідером у своєму сегменті. Наприклад, фокусування на країнах, де існує високий попит на покрівельні та ізоляційні матеріали, допоможе значно збільшити експорт.

Цей підхід дасть змогу зосередитись на ключових продуктах і ринках, що принесуть максимальний фінансовий результат та сприятимуть стабільному зростанню обсягів експорту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розробка та реалізація міжнародної стратегії є критично важливими для розвитку підприємств, які прагнуть розширити свою присутність на міжнародних ринках. На прикладі ТОВ «ІБІО», який спеціалізується на виробництві покрівельних, ізоляційних та гідроізоляційних матеріалів, можна відзначити ряд ключових аспектів, які повинні бути враховані при формуванні та реалізації стратегії.

По-перше, ТОВ «ІБІО» має значний потенціал для розширення своєї міжнародної діяльності завдяки високій якості продукції та досвіду роботи на ринку. Проте для досягнення успіху на міжнародних ринках необхідно враховувати як зовнішні фактори (економічну ситуацію, політичну стабільність, культурні особливості), так і внутрішні ресурси підприємства, які можуть сприяти або, навпаки, заважати розширенню діяльності.

По-друге, стратегія концентрації, яка передбачає зосередження на вибраних продуктах або ринках, є перспективною для ТОВ «ІБІО». Це дозволяє зменшити витрати на маркетинг та виробництво, підвищити ефективність операцій та зосередитись на найбільш перспективних сегментах ринку. Також, фокусування на обраних ринках дозволить підприємству краще адаптувати свою продукцію до вимог споживачів, що має значний потенціал для збільшення обсягів експорту.

По-третє, SWOT-аналіз підприємства дозволяє оцінити як сильні сторони, так і слабкості підприємства, а також можливості та загрози, що виникають на шляху розширення міжнародної діяльності. ТОВ «ІБІО» має такі сильні сторони, як досвід, якість продукції та налагоджені зв'язки з партнерами, але також є й проблеми, які можуть заважати реалізації стратегії, наприклад, обмеженість фінансових ресурсів для масштабного розвитку.

По-четверте, реалізація стратегії концентрації дає можливість значно знизити витрати та підвищити прибутковість завдяки оптимізації виробничих процесів та фокусуванню на найбільш перспективних ринках. Стратегія націлена на максимізацію ефективності в рамках обраних сегментів, що

дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним і збільшити свою частку на міжнародних ринках.

По-п'яте, досягнення високих темпів приросту в експорті продукції потребує комплексного підходу, що включає в себе інвестиції в інновації, розвиток нових продуктів, удосконалення маркетингових стратегій та вдосконалення логістики. Важливим є також розуміння специфіки міжнародних ринків і належна підготовка підприємства до конкуренції на глобальному рівні.

Рекомендується зосередитися на ринках, де спостерігається високий попит на покрівельні та ізоляційні матеріали. Це дозволить підприємству максимально використати свій потенціал і забезпечити стабільне зростання експортних обсягів.

Враховуючи наявність значних можливостей для покращення фінансових показників, ТОВ «ІБІО» повинно інвестувати в автоматизацію та модернізацію виробництва. Це дозволить знизити витрати на виробництво та збільшити якість продукції, що є ключовим фактором у міжнародній конкуренції.

Для подальшого розвитку міжнародної стратегії підприємству слід приділяти увагу розширенню асортименту продукції, включаючи нові види матеріалів, які відповідають сучасним вимогам ринку, зокрема в аспекті екологічності та енергоефективності.

Крім того, підприємству варто розглянути можливість укладання стратегічних партнерств або альянсів з іншими компаніями в галузі будівництва та матеріалів, що дозволить зменшити ризики, отримати доступ до нових ринків та збільшити частку на міжнародних ринках.

Для реалізації стратегії концентрації на певних ринках, ТОВ «ІБІО» повинно здійснити глибший аналіз макроекономічних факторів, таких як політична стабільність, податкові пільги та бар'єри для входу на ринок, що дозволить правильно обрати географічні ринки та максимально ефективно використати доступні ресурси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В Міжнародні та вітчизняні ініціативи з регулювання електронної торгівлі. *Вісник економіки*. 2021, вип. 2. с. 66-79.
2. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України. *Зовнішня торгівля*. 2020, № 1. С. 8-14.
3. Бабенко В., Кредісов А. Політика стимулювання експорту та її інструменти *Економіка України*. 2013. с. 12-17.
4. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 580с.
5. Бахрамов Ю.М., Глухів В.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності. Особливості менеджменту: Навчальний посібник. К: Видавництво “Лань”, 2021. 448 с.
6. Білоусько Т. Ю. Міжнародна торгівля як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності України. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018, № 2. с. 233-241.
7. Близняк Ю. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27-28 квітня 2017 р., Київ). К.: КНУТД, 2017. Т. 3. с. 149-150.
8. Брояка А. А. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 146-159.
9. Бубенко С. П. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2019 . № 10. С. 32-33
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 165 с.
11. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., Гнатенко, І. А. (2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній

економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*, (9). с. 19-23.

12. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.

13. Вовченко О. Л. Інвестиції: економічна сутність та форми / О. Л. Вовченко // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №6. – С. 18-23.

14. Волкова А.О. Дослідження та удосконалення експортно-імпортової діяльності підприємства / Волкова А.О. // Глобальні та локальні проблеми соціально-економічного розвитку: нові виклики та рішення : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 6-7 квітня 2012р. / ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012

15. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. *Інноваційна економіка*. 2021. № 1-2. с. 68-73.

16. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. –2017. — №11. – С. 32-37

17. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – N 2. – С. 60-66.

18. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. №16. с. 20-25.

19. Гнедов К. М. Формування системи інвестування підприємств в умовах ринкових відносин: автореф. канд. дис. / К. М. Гнедов. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2003. – 23 с.

20. Гончаров А. Б. Інвестування: навчальний посібник / А. Б. Гончаров; Мін-во освіти і науки України, Харківський держ. економ. ун-т. – Х. : Інжек, 2004. – 240 с.

21. Горященко Ю. Г. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3(2). с. 345-350.
22. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі – К., 2008. – 419 с.
23. Дербеньова Я. В. Публічне управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням регіональних особливостей. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. С. 22-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_27_5.
24. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 320 с.
25. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. – Херсон : Грінь Д. С., 2014. – 319 с.
26. Дорошук Г. А. Формування та оцінка потенціалу стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 8. – С. 191-197.
27. Дробот Н. Інвестиційна стратегія підприємства: засади і особливості її формування в сучасних умовах / Н. Дробот // Регіональна економіка. — 2014. — №1. — С. 63-69.
28. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. під ред. О. А. Третьяк, Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптеревського. СПб.: Питер, 2000. 896 с.
29. Коюда О.П. Інноваційна культура та її характерні особливості *Проблеми науки: міжгалуз. наук.-практ. журн.* – К.: Вид. Київ ЦНТЕІ, ЦДПН, 2009. № 7. С. 15–20.
30. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: [монографія] Полтава: Дивосвіт, 2013. – 163 с.
31. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К.: Товариство «Знання», КОО, 2007. 556 с.

32. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 130–135.

33. Лазебник М. Р., Ковальчук С. В., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, т. 1. С. 282–287.

34. Малярець Л.М. Методичний підхід до комплексної оцінки організаційно-технічного рівня виробництва *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2016. № 719. С. 82–90.

35. Маркетинг: підручник / І. Л. Решетнікова та ін.; за наук. ред. А. Ф. Павленка . Київ : КНЕУ, 2008. 600 с.

36. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. № 40. 2022.

ДОДАТКИ