

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Паламарчук Алла Олексіївна

УДК 339.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Стратегічне управління міжнародною експансією підприємств

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

Паламарчук А.О.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Паламарчук А.О. Стратегічне управління міжнародною експансією підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління експансією підприємств на зовнішніх ринках. Здійснено аналіз сучасних тенденцій господарської та міжнародної діяльності підприємств санітарно-гігієнічної промисловості України, визначено особливості механізму їх міжнародної ринкової експансії. Обґрунтовано пропозиції щодо оптимізації стратегічного управління експансією підприємств санітарно-гігієнічної промисловості на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Ключові слова: стратегія, управління, міжнародна експансія, санітарно-гігієнічна промисловість.

Palamarchuk A.O. Strategic management of enterprises international expansion. –Manuscript qualification work.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical, methodological and applied principles of managing the expansion of enterprises in foreign markets have been studied. The analysis of modern trends in economic and international activities of sanitary and hygienic industry enterprises in Ukraine has been carried out, the features of their international market expansion mechanism have been determined. Proposals for optimizing the strategic management of the sanitary and hygienic enterprises expansion in domestic and foreign markets have been substantiated.

Keywords: strategy, management, international expansion, sanitary and hygienic industry.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ	7
Розділ 2 СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ САНІТАРНО-ГІГІЄНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	13
Розділ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ САНІТАРНО-ГІГІЄНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкова економіка стимулює суб'єктів бізнесу до розвитку та масштабування, що в умовах глобалізації відбувається переважно через експансію міжнародних ринків. Міжнародна діяльність нівелює вплив обмеженості національного ринкового простору, відкриває доступ до інформації, інновацій та ресурсів. В сучасних умовах вона є доступною для підприємств різних форм та розмірів, що симулює її розвиток в національних масштабах і продукує вигоди на макроекономічному рівні. Однак, міжнародна експансія є системним та багатоетапним процесом, що супроводжується численними ризиками, притаманними транскордонним та транснаціональним операціям, тому процес її імплементації має відбуватися на засадах стратегічного управління, що визначає актуальність даного наукового дослідження.

Стратегічне управління міжнародною експансією підприємств у різних формах набуває все більшої актуальності у наукових дослідженнях вітчизняних експертів та науковців: Ковбатюка М., Шкляр В., Парсяк В., Жукової О., Закрижевської І., Полозової В., Воронко О. та ін.). *Метою даного дослідження є* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління міжнародною експансією підприємств в умовах глобалізації.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату проблеми управління міжнародною ринковою експансією підприємств;
- здійснити аналіз сучасних тенденцій виробничої та міжнародної діяльності підприємств санітарно-гігієнічної промисловості України;
- ідентифікувати особливості механізму міжнародної експансії підприємств на прикладі ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС»;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації стратегічного управління експансією підприємств санітарно-гігієнічної промисловості на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною ринковою експансією підприємств санітарно-гігієнічної промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів стратегічного управління міжнародною експансією підприємств.

Методи дослідження. Для вирішення завдань кваліфікаційної роботи були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при уточненні сутності стратегії міжнародної експансії підприємство, ідентифікації основних стратегій та етапів їх реалізації), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій діяльності підприємств санітарно-гігієнічної промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринку, ідентифікації трендів розвитку відповідного галузевого ринку, обґрунтування стратегічних напрямів оптимізації стратегічного управління експансією підприємств санітарно-гігієнічної промисловості на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Паламарчук А.О. Стратегічне управління міжнародною ринковою експансією підприємств. Студентські наукові читання 2024. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С. 126-128.
2. Паламарчук А.О. Ринок вологих серветок: глобальний та національний профілі. Міжнародні економічні відносини в епоху становлення смарт-суспільства 5.0: збірник матеріалів X науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 21 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 96-98.
3. Паламарчук А.О. Типологізація стратегій міжнародної експансії підприємств. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції

молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року).
Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. 357 с. С.
339-342.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого удосконалення системи управління міжнародною ринковою експансією підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 29 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародна експансія відкриває значні додаткові можливості для розвитку бізнесу. Практика розширення діяльності за межі національного ринкового простору свідчить, що мотиви міжнародної експансії підприємств є досить диференційованими: збільшення обсягів підприємницької діяльності в умовах обмеженості внутрішнього ринку; уникнення зростаючого конкурентного тиску на внутрішньому ринку; досягнення стійкої довгострокової доходності бізнесу; доступ до інновацій; отримання нового досвіду; диверсифікація ризиків; зниження залежності від окремих ринків; державні стимули; іміджеві мотиви (формування репутації успішного міжнародного бізнесу); зниження рівня залежності від макроекономічних коливань; продовження життєвого циклу товару; згладжування сезонності доходів підприємницької діяльності [6, 12, 20]. У будь-якому випадку метою міжнародної ринкової експансії є підвищення доходності та стійкості бізнесу, зміцнення наявних та формування нових конкурентних переваг.

Міжнародна експансія є складним процесом з високим рівнем невизначеності та ризику, тому потребує управлінського супроводу з використання принципів та інструментів стратегічного менеджменту. Стратегія має відповідати цілям та ресурсам підприємства, трендам розвитку закордонних ринків. Концептуальні підходи до визначення стратегії міжнародної експансії у науці і практиці різняться. Окремі науковці притримуються думки, що стратегія підприємства відображає форму експансії нових ринків [1, 16]. Відповідно до іншого концептуального підходу стратегія міжнародної експансії являє собою сукупність принципів, методів, механізмів та інструментів управління розширенням діяльності компанії за межами материнської країни. Притримуючись першого наукового підходу експансія може здійснюватися у напрямку географічної диверсифікації чи поглиблення форм інтернаціоналізації.

Міжнародна експансія відкриває значні нові можливості для розвитку бізнесу, є джерелом підвищення доходності та стійкості, зміцнення наявних та формування нових конкурентних переваг. Однак потенціал досягнення зазначених вигод значною мірою визначається якістю аналізу нового середовища та управління потенційними ризиками в рамках імplementованої системи стратегічного управління. Дані чинники передбачають аналіз потенційних ринків та вибір цільового. Деталізація етапів експансії закордонних ринків в літературі є різною від лаконічної (вибір ринку, способу і термінів виходу на ринок, масштабів проникнення [13, 17]) до більше деталізованої (визначення мотивів виходу на нові ринки; аналіз внутрішнього потенціалу підприємства; оцінка зовнішніх ринків; вибір форми інтернаціоналізації бізнесу; аналіз альтернативних ринків; визначення можливостей нівелювання бар'єрів; SWOT-аналіз та вибір ринку; сегментування ринку; визначення конкурентних переваг; формування комплексу маркетингу; вихід на новий ринок [19, 3, 5]).

В авторському баченні алгоритм вибору цільових ринків буде таким:

Етап 1. Попередній вибір цільового ринку на підставі моніторингу вже освоєних закордонних ринків.

Етап 2. Визначення виду продукції, яка може мати попит на новому ринку.

Етап 3. Комплексне дослідження умов ведення бізнесу у новій країні, що має включати ринкові, економічні, соціальні, політичні, демографічні та ін. чинники.

Етап 4. Ідентифікація запитів нового ринку, зокрема споживачів та державних стандартів щодо якості, безпечності, екологічності, патентного захисту.

Етап 5. Моніторинг цін на новому ринку та вибір власної цінової політики.

Етап 6. Відображення міжнародної діяльності на офіційному сайті підприємства, що сприятиме обізнаності громадськості та потенційних партнерів, підвищенню іміджу підприємства.

Етап 7. Вибір методу експансії нового ринку, посередників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Алгоритм експортної експансії нового ринку

Ключовою складовою системи стратегічного управління є розробка міжнародної стратегії, яка відповідає цілям та ресурсам підприємства, трендам розвитку закордонних ринків і відображає форму експансії нових ринків [18]. У міжнародній бізнес-практиці є різні стратегії ринкової експансії від простіших, що є менш ризиковими і менш прибутковими, до складніших, що забезпечують вищий рівень рентабельності, однак мають більше ризиків. Вибір стратегії визначатиметься поточним типом та рівнем інтеграції підприємства у міжнародні відносини (відсутність досвіду здійснення міжнародних операцій, періодична ЗЕД, системна ефективна міжнародна діяльність).

Відповідно є різні альтернативні стратегії міжнародної експансії:

1. Стратегія прямого експорту – продаж товару чи послуг на закордонний ринок прямим чи непрямим методом зі збереженням контролю над маркетингом та брендом.

2. Стратегія ліцензування (франчайзинг) – надання іноземній компанії права на використання торгової марки, технології чи іншої інтелектуальної власності.

3. Стратегія інвестування з нуля – розбудова бізнесу з нуля в новій країні.

4. Стратегія електронної комерції – використання цифрових технологій при виході на нові зовнішні ринки без фізичної присутності.

5. Стратегія «проекти під ключ» – продаж закордонному партнеру готового до імплементації рішення, включаючи проектування, будівництво та запуск.

6. Стратегія контрактного виробництва» – виробництво товарів чи послуг за специфікацією інших компаній.

7. Стратегія контрейлерства – партнерство з іноземною компанією на цільовому ринку на засадах використання її дистриб'юторської мережі.

8. Стратегія спільного підприємства — це стратегічне партнерство двох або більше компаній щодо створення нового підприємства на засадах спільного володіння з метою досягнення спільних цілей.

9. Стратегічні альянси, що являють собою партнерство між компаніями у сфері маркетингу, фінансів чи ін. для досягнення конкретних цілей при збереженні високого рівня автономії.

10. Стратегія злиття та поглинання полягає у придбанні однією компанією іншої для отримання контролю над її ресурсами або конкурентними перевагами [1, 4].

Кожна із зазначених стратегій має свої переваги і недоліки (табл. 1.1). Як сукупність управлінських інструментів стратегія міжнародної експансії підприємств має чотири альтернативні варіанти: 1) етноцентрична (експансія нових ринків відбувається на основі імплементації бізнес-моделі, що є панівною в материнській компанії чи країні); 2) поліцентрична або полілокальна (експансія нових ринків здійснюється з максимальною адаптацією до умов закордонних ринків); 3) глобальна стратегія (реалізується на основі твердження, що світовий простір є єдиним ринком зі єдиними стандартами, відповідно підприємство виробляє стандартизовану продукцію без адаптації); 4) транснаціональна стратегія побудована на поєднанні і використанні переваг глобального бізнесу і специфіки закордонних ринків, централізованого стратегічного управління і передачі широких повноважень керівництву закордонних підрозділів [2, 7].

Таблиця 1.1.

Типологія стратегій міжнародної ринкової експансії підприємств

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	• контроль над комплексом маркетингу; • прямі контакти з клієнтам	• відносно високі початкові вкладень; • витрати на міжнародну логістику
Ліцензування та франчайзинг	• відносно нижчі витрати і ризики; • використання збутової мережі та виробничих потужностей іноземних партнерів;	• обмежений контроль над якістю продукції; • ризик порушення прав інтелектуальної власності
Інвестиції з нуля	• контроль над бізнесом та стратегією; • потенціал для високих прибутків	• високі початкові інвестиції; • значний термін окупності інвестицій
Електронна комерція	• відносно низькі витрати; • потенціал збільшення продажів	• витрати на міжнародну логістику; • висока конкуренція в е-просторі
Проекти під ключ	• високі доходи від проєктів; • зростання міжнародної репутації	• високі проєктні ризики; • складність управління проєктами
Контрактне виробництво	• низькі витрати на освоєння нового ринку; • використання наявного досвіду	• нижча норма прибутку; • низький контроль над маркетингом
Контрейлерство	• швидка експансія нових ринків; • використання репутації партнера	• залежність від іноземного партнера; • низький контроль над маркетингом
Спільне підприємство	• спільні ризики та інвестиції; • доступ до можливостей і переваг місцевого партнера	• ймовірність конфлікту інтересів; • ускладнення процесу прийняття рішень
Стратегічні альянси	• гнучкість в умовах збереження незалежності; • доступ до нових ресурсів і досвіду	• ймовірність конфлікту інтересів з партнером; • обмежений контроль над діяльністю
Злиття та поглинання	• доступ до ресурсів і нових ринків; • нові конкурентні переваги; • збільшення доходів і ринкової частки	• висока потреба в інвестиціях; • організаційні проблеми; • ймовірність переоцінки ціни цільової компанії

Джерело: сформовано за даними [1].

Узагальнюючи слід відзначити, що міжнародна ринкова експансія є не лише джерелом нових можливостей розвитку, а й фактором ефективного функціонування в умовах обмеженості місткості внутрішнього ринку та зростаючого конкурентного тиску. Це складний багатоетапний процес, ефективність якого формується в складній системі національних та міжнародних чинників. Тому розширення діяльності компаній за межі освоєного ринкового простору має здійснюватися на засадах стратегічного управління, що має потужну науково-концептуальну, методологічну та практичну базу. В системі альтернативних стратегій міжнародної експансії вибір конкретної стратегії

визначається поточним типом та рівнем інтеграції підприємства у міжнародні відносини (відсутність досвіду здійснення міжнародних операцій, періодична ЗЕД, системна ефективна міжнародна діяльність), а також об'єктивним та суб'єктивним розумінням доцільного рівня централізації управління.

РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ САНІТАРНО-ГІГІЄНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Популяризація здорового способу життя та підвищення рівня освіченості населення сприяє динамічному зростанню споживчого попиту на санітарно-гігієнічні вироби. Забезпечення зростаючого попиту на національному рівні потребує розвитку виробництва задля уникнення дефіциту та імпортозалежності. Відповідно виробники задля утримання та розвитку конкурентних позицій мають володіти актуальною інформацією щодо ринкової кон'юнктури, трендів інноваційних процесів у галузі та сучасних запитів споживачів.

Ринок санітарно-гігієнічних засобів має 4 основні сегменти: туалетного паперу, паперових носових хустинок, вологих серветок і відносно нових продуктів (косметичних серветок, вологого туалетного паперу, спеціалізованих серветок для окулярів, машин, екранів). Усі сегменти динамічно зростають і мають тенденцію до подальшого підвищення рівня капіталізації. Близько 25 % місткості даного ринку забезпечує сегмент вологих серветок, попит на які має стійку тенденцію до підвищення. Станом на 2022 р. капіталізація світового ринку вологих серветок оцінюється у 19,4 млн дол. США. зі щорічним темпом зростання у 5,1 % [15]. Ринок вологих серветок також сегментується за типами продукції, зокрема сегменти дитячих серветок, дорослих серветок, побутових серветок для клінінгу, медичних серветок [14].

За прогнозами експертів місткість світового ринку вологих серветок буде мати тенденцію до подальшого зростання у зв'язку з активним розвитком інновацій. Зміниться і його структура на користь зростання частки біорозкладних серветок. Основними чинниками подальшого зростання ринку вологих серветок є: популяризація санітарних практик, підвищення інноваційної діяльності, зростання попиту на екологічні продукти, зростання попиту на продукцію у побутовому секторі, сфері послуг та виробництві. Усвідомлення

переваг та простоти використання вологих серветок сприяє зростання попиту на них у всіх сферах, зокрема:

- медичних установ – для дезінфекції медичного обладнання та поверхонь, догляду за пацієнтами;
- закладів громадського харчування та готелей – для прибирання, дезінфекції поверхонь, підтримки гігієнічних стандартів;
- виробництва – для очищення робочих поверхонь, обладнання та інструментів, підтримки стандартів безпеки на робочому місці.
- автомобільної промисловості – для чищення салонів автомобілів, оббивки, панелей приладів і поверхонь.

Понад 40 % світового виробництва вологих серветок сконцентровано в Пн. Америці. Лідером за виробництвом в регіоні є США, приріст місткості ринку яких складає щороку близько 3 %. Основними чинниками, що сприяють зростанню даного регіонального ринку є активно просування ідей здорового та безпечного життя серед населення, висока інноваційна активність у галузі, розвинена інфраструктура споживчих товарів. Вагома частка світового виробництва вологих серветок сконцентрована в Китаї. Капіталізація китайського ринку збільшилася з 45 млрд юанів. до 67 млрд. юанів з 2019 р до 2023 р. (середньорічний темп зростання 19,8 % [14]). Сегмент вологих серветок має найвищі темпи зростання у паперовій промисловості.

Світовий ринок вологих серветок є конкурентним і має середній рівень концентрації – на ньому функціонують кілька глобальних і міжнародних компаній – Procter & Gamble; Johnson & Johnson Private Limited; Kimberly-Clark Worldwide, Inc; Рекітт Бенкізер; Rockline Industries; Компанія «Клорокс»; Nice-Pak Products, Inc.; MEEMEE.IN; Himalaya Wellness Company; Honasa Consumer Limited [15]. Для утримання лідируючих позицій компанії використовують різні стратегії зростання, такі як стратегічне партнерство, колаборація, новий продукт – старий ринок, новий продукт – новий ринок, географічна диверсифікація, злиття та поглинання.

Сегмент вологих серветок має конкурентні переваги має конкурентні переваги відносно інших економічних галузей: стабільний і зростаючий попит, обумовлений зростаючим рівнем життя та освіченості населення, популяризацію санітарно-гігієнічних норм та здорового способу життя; високий рівень диверсифікації продукції, що задовольняє специфічні потреби різних категорій споживачів; наявність відомих регіональних брендів.

Україна інтегрована у світовий ринок вологих серветок через експортні та імпорتنі операції. Характерною рисою виробництва санітарно-гігієнічної продукції в Україні є його імпортозалежність, що обумовлено нерозвиненістю переробки первинних напівфабрикатів (целюлози та механічної масу недревних видів волокнистої сировини, зокрема соломи, коноплі тощо). Донедавна виробники санітарно-гігієнічної продукції більше використовували вторинної сировини, але брак макулатури та підвищення вимог споживачів щодо якості та безпечності змусили переорієнтовувати власне виробництво.

Починаючи з 2010 р. ринок санітарно-гігієнічних засобів в Україні перебував на стадії раннього зростання і мав високі темпи росту – понад 10 % щорічно. Після 2022 р. місткість ринку знизилася в результаті депопуляції в країні, навіть при зростаючому індивідуальному попиті. Чинниками сповільнення розвитку національного ринку санітарно-гігієнічних засобів в Україні є залежність від імпортової сировини. Водночас драйверами – є розвиток сегменту доставки, закладів туризму, готельного господарства, громадського харчування, що забезпечують попит на паперові рушники, серветки, туалетний папір, папір для клінінгу.

Попит на вологі серветки, на відміну від паперової продукції, виявився більш еластичним і залежним від демографічної ситуації та купівельної спроможності населення. Тому кризові процеси в країні починаючи з 2022 р. суттєво вплинули на ринок даного виду продукції. Викликами для бізнесу у 2024 р. також стали підвищення цін на сировину, енергоносії та паливо, ускладнення та здорожчання логістики. У відповідь основними завданнями для компаній стало збереження доступних цін при дотримання норм якості та безпечності.

Тенденції національного ринку санітарно-гігієнічних виробів є тотожними до світових, проявом чого є зростання попиту на вироби з натуральної сировини: з 2016 р. по 2021 р. частка паперових виробів, виготовлених 100 % з целюлози, зросла з 35 % до 50% [15]. Зросло також виробництво паперової основи для санітарно-гігієнічної продукції (табл. 2.1), що відкриває додаткові перспективи розвитку виробництва готової продукції.

Таблиця 2.1.

Динаміка виробництва паперової основи для санітарно-гігієнічної продукції в Україні

Основні виробники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р., %
ПрАТ «Київський КПК»	55447	85701	154,6
ПАТ «Кохавинська ПФ»	40556	39017	96,2
ТОВ «Картонно-паперова компанія»	7042	6998	99,4
ТОВ ВО «ПапірМал»	4032	6423	159,3
Разом	107107	138139	129,0

Джерело: за даними [8].

У довоєнний період зросли також обсяги експорту виробів з целюлози з України (рис. 2.2). У товарній структурі експорту з України основна частка припадає на туалетний папір.

В Україні функціонує кілька підприємств, спеціалізованих на виробництві вологих серветок, що працюють за міжнародними стандартами. Дослідження здійснювалося на прикладі ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС», компанії яка з 2020 р. формує свої конкурентні позиції на національному ринку завдяки високотехнологічному виробництву і взаємодії з лідируючими в галузі постачальниками сировини та обладнання з Туреччини та країн Євросоюзу. ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» працює у сегменті FMCG – товари повсякденного вжитку широкого кола споживачів.



Рис. 2.2. Динаміка обсягу експорту санітарно-гігієнічних виробів з України, тис. т

Джерело: за даними [9].

Основними принципами та базисом конкурентоспроможності компанії є відповідальність перед партнерами, що є запорукою довгострокового співробітництва, та споживачами, що забезпечується виробництвом високоякісної продукції виключно на сертифікованому обладнанні. Тобто основою конкурентоспроможності ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» є соціальна відповідальність, стандартизоване виробництво, висока інноваційна та інвестиційна активність. Зокрема за 2020-2023 рр. було інвестовано капітал у 3 технологічні лінії:

- основну та додаткову лінії з виробництва освіжаючих серветок 10, 12, 15, 20 шт. в упаковці;
- лінію з виробництва серветок 60, 72, 80, 100, 120 шт. упаковки [11].

Робота за даними напрямками забезпечує позитивні фінансові результати діяльності підприємства (табл. 2.2). Навіть у кризовий 2022 р. діяльність підприємства була прибутковою, оскільки не знаходиться поза зоною прямих бойових дій.

Таблиця 2.2.

**Динаміка фінансових результатів діяльності
ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС», тис. грн**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	4065,5	14610,3	28883,5	24818
Собівартість реалізованої продукції	3559,6	8547,4	24663,2	21103,6
Валовий прибуток	505,9	6062,9	4220,3	3714,4
Витрати на збут	466,6	1907,2	2318,5	1851,9
Рентабельність господарської діяльності, %	8,71	7,66	12,46	3,75

Джерело: за даними [11].

Висока якість продукції досягається за рахунок технологізації виробництва європейськими лініями, які забезпечують: автоматичну підготовку просочувальних розчинів в точній відповідності з рецептурою; обробку нетканого матеріалу ультрафіолетом; автоматичне дозування розчину; безпомилкову фасовку виробів; 100% гарантію герметичного запаювання швів на упаковці серветок [11].

ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» реалізує дворівневу стратегію ринкової експансії на національному та закордонному ринку (рис. 2.3).

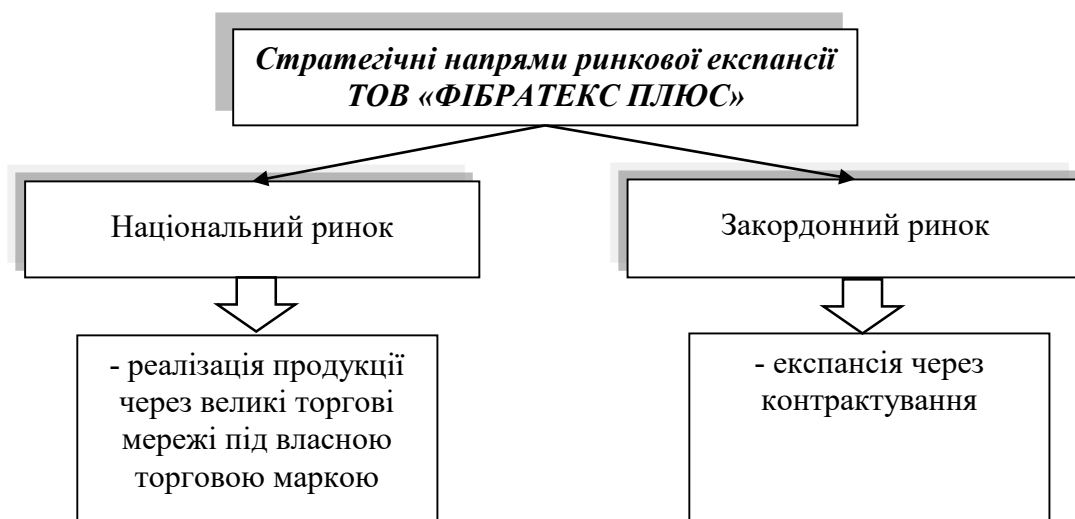


Рис. 2.3. Стратегічні напрями ринкової експансії ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС»

Джерело: за даними [11].

На внутрішньому ринку ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» реалізує продукцію через великі торгівельні мережі (ТОВ «АТБ Маркет», ТОВ «Фора» та ін.) під власними торговими марками Handy Fresh, #mi_mi, Relax, як включають продукцію трьох категорій дитячі вологі серветки, освіжаючі вологі серветки та дитячі.

На закордонному ринку позиції ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» є нестійкими. Продукція реалізується лише на території Польщі через контрактування – виробництво продукції під торговою маркою замовника. При цьому компанія акцентує на можливостях створення продуктів під брендом партнера відповідно до його вимог та високих міжнародних стандартів якості, безпеки для здоров'я споживачів та навколишнього природного середовища.

Узагальнюючи аналіз трендів світового та українського ринків вологих серветок, слід зазначити, що українським виробникам задля утримання конкурентних позицій в національному ринковому просторі та закордоном необхідно максимально орієнтуватися на запити споживачів, вектор яких змінюється у напрямі пріоритезації безпечності та екологічності. Драйвером підвищення попиту на вітчизняну продукцію також може бути розвиток сегменту доставки, зважаючи на зростаючі споживчі запити.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ЕКСПАНСІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ САНІТАРНО-ГІГІЄНІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ефективність діяльності бізнес-суб'єктів визначається комплексною спроможністю продуктивно здійснювати виробничу і комерційну діяльність. В умовах високого рівня мінливості і невизначеності зовнішнього середовища така бізнес-модель має бути ринково орієнтованою, гнучкою і адаптивною, що досягається в умовах стратегічного підходу до управління. Управління ринковою експансією підприємств має здійснюватися на базі якісного стратегічного аналізу.

SWOT-ринкового середовища ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» свідчить, що підприємство вже має досить стійкий і вагомий в сучасних умовах базис для формування конкурентних позицій на національному та міжнародному ринку – сертифіковане виробництво якісної продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-матриця факторів ринкового середовища виробників санітарно-гігієнічної продукції на прикладі ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС»

Сильні сторони	Можливості
1. Вигідне розташування підприємств; 2. Висока якість продукції; 3. Сертифіковане виробництво; 4. Стійкий фінансовий стан; 5. Висока інноваційна активність.	1. Стійке зростання попиту; 2. Зростання сегментів середнього і високого класів; 3. Інтеграції онлайн і офлайн каналів збуту.
Слабкі сторони	Загрози
1. Обмежені виробничі потужності; 2. Обмежені можливості щодо заготівлі сировини; 3. Високий рівень собівартості продукції	1. Зростання споживчих запитів що безпеки для здоров'я; 2. Зростання ринкової конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринку зі сторони брендів та малих виробників; 3. Зростання уваги до впливу на навколишнє природне середовищу; 4. Загострення негативних наслідків війни; 5. Зростання цін на сировину.

Джерело: власні дослідження.

Співставлення сильних та слабких сторін ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» дає підстави стверджувати, що дворівнева стратегія ринкової експансії підприємства є раціональною і відповідає поточній ситуації. Виробничі потужності товариства є обмеженими, для їх нарощування швидкими темпами необхідні значні інвестиції. Тому раціональною стратегією є експорт через великі торгові мережі та контрагування (виробництво під торговими марками партнерів). Економічно виправданою є колаборація з партнерами або конкурентами – такий стратегічний альянс дозволить об'єднати виробничі та комерційні потужності при збереженні автономії (рис. 3.1).

Така стратегія міжнародної ринкової експансії буде ефективною за умови формування відповідного забезпечення інструментами формування і утримання конкурентних позицій на нових ринках. Дієвими будуть як класичні інструменти, так і адаптовані під кон'юнктуру галузевого ринку. Класичні інструменти, такі як швидкість, гнучкість, адаптивність та варіативність, апробовані в усіх галузях економіки є відповіддю на виклики сучасного мінливого, ризикового, динамічного міжнародного ринкового середовища.

Спеціальні інструменти сформують можливості для подолання викликів галузі санітарно-гігієнічних виробів:

- зростання уваги споживачів та громадськості до захисту та збереження навколишнього природного середовища визначає потребу використання екологічнозберігаючих та безпечних технологій виробництва, використання природних та біорозкладних матеріалів, вторинної сировини, підвищення інвестицій у сталий розвиток бізнесу.

- Підвищення уваги до здоров'я та популяризація здорового способу життя потребує стійкі інвестиції у якість та сертифікацію виробництва.

- Загострення конкуренції зі сторони брендів та зростаючої кількості малих виробників обумовлює необхідність підтримки високого рівня інноваційного та активної політики брендингу. Формування і зміцнення власного бренду має відбуватися з акцентом на соціальній та екологічній відповідальності бізнесу. Зміцненню іміджу сприятиме активна благодійна

діяльність – у зв'язку з воєнними діями на території України стрімко зростає чисельність населення, що потребують допомоги. Надання серветок на безоплатній основі населенню та ЗСУ сприятиме підвищенню іміджу компанії.

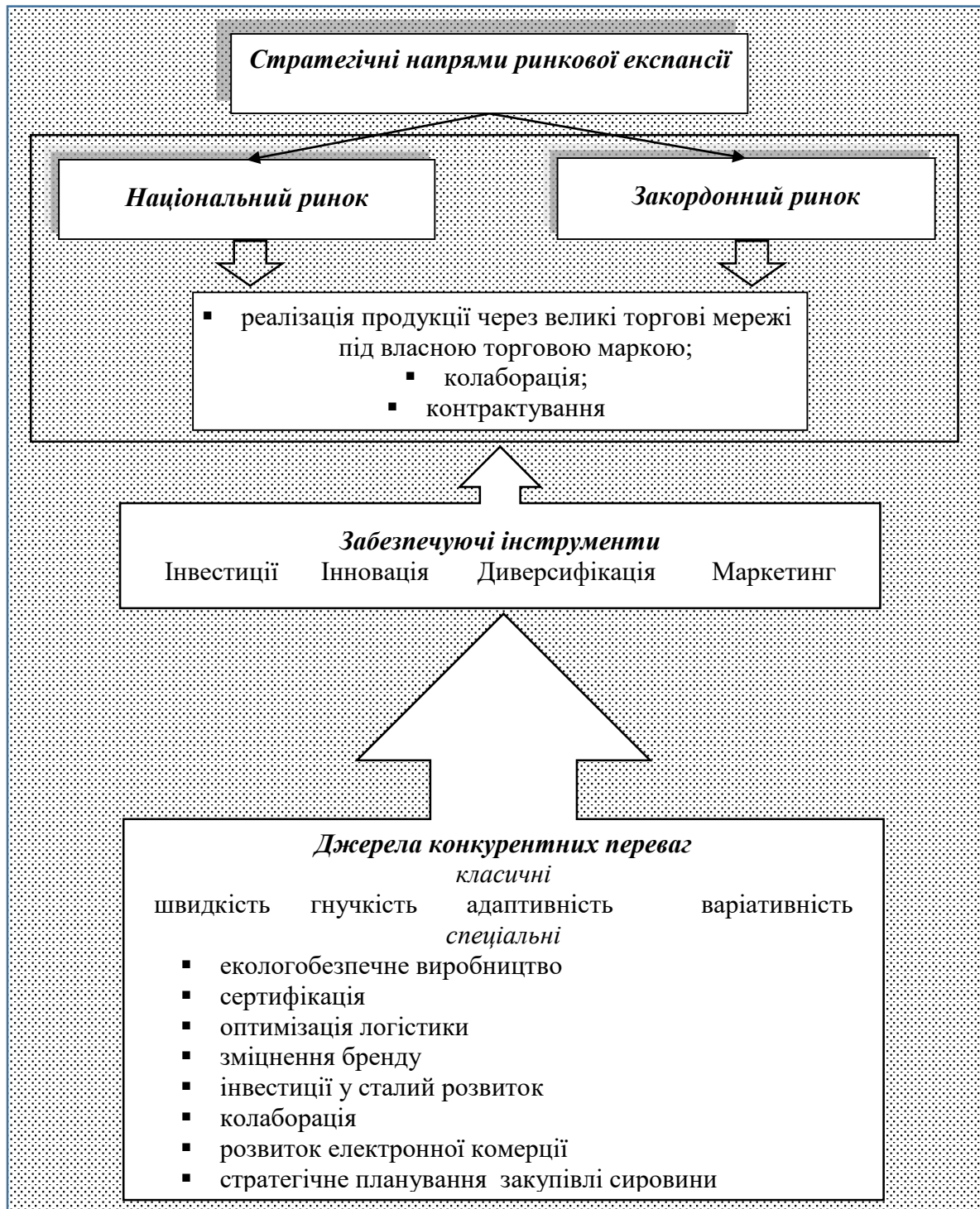


Рис. 3.1. Оптимізація системи стратегічного управління ринковою експансією підприємств санітарно-гігієнічно промисловості на прикладі ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС»

Джерело: власні дослідження.

- Воєнні дії в Україні з початку 2022 р. призвели до порушення налагоджених логістичних маршрутів, тому для підприємств важливо завжди мати альтернативні варіанти доставки продукції до посередників чи споживачів як в межах національного ринку, так і закордон.

- Підвищення темпів урбанізації та доходів населення сприятиме зміцненню середнього та високого класу споживачів, що прагнуть до високоякісного життя. Тому для підприємств санітарно-гігієнічної промисловості важливо бути готовим до нарощування обсягів виробництва продукції преміум класу.

- Вузким місцем для багатьох підприємств санітарно-гігієнічної промисловості є низька ефективність реалізації маркетингової функції, що в умовах ринкової економіки є недопустимим. Активізація усіх складових комплексу маркетингу дозволить повноцінно реалізувати потенціал підприємства і стане основою міжнародної ринкової експансії. При цьому фокус необхідно зробити на сучасних маркетингових інструментах та електронній комерції, вагомість якої зростає особливо у міжнародній діяльності.

- Однією з ключових загроз розвитку підприємств санітарно-гігієнічної галузі є брак натуральної сировини (целюлози) та динамічне підвищення цін на неї. Тому підприємства мають відслідковувати тенденції волатильності ринку сировини і завчасно планувати стратегії закупівлі сировинних матеріалів, що знизити ринкові та валютні ризики.

Усі обґрунтовані рекомендації в сукупності сприятимуть зміцненню конкурентних позицій компанії в умовах зростаючого конкурентного тиску, сформулюють джерела стійких конкурентних переваг для зміцнення позицій на внутрішньому ринку та ефективного масштабування діяльності у міжнародному ринковому просторі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ринкова економіка стимулює суб'єктів бізнесу до розвитку та масштабування, що в умовах глобалізації відбувається переважно через експансію міжнародних ринків. Міжнародна діяльність нівелює вплив обмеженості національного ринкового простору, відкриває доступ до інформації, інновацій та ресурсів. В сучасних умовах вона є доступною для підприємств різних форм та розмірів, що симулює її розвиток в національних масштабах і продукує вигоди на макроекономічному рівні. Однак, міжнародна експансія є системним та багатоетапним процесом, що супроводжується численними ризиками, притаманними транскордонним та транснаціональним операціям. Тому процес її імплементації має відбуватися на засадах стратегічного управління, що визначає актуальність даного наукового дослідження.

Стратегія міжнародної експансії являє собою сукупність принципів, методів, механізмів та інструментів управління розширенням діяльності компанії за межами материнської країни. У міжнародній бізнес-практиці є різні стратегії ринкової експансії від простіших, що є менш ризиковими і менш прибутковими, до складніших, що забезпечують вищий рівень рентабельності, однак мають більше ризиків. Кожна із зазначених стратегій має свої переваги і недоліки.

Популяризація здорового способу життя та підвищення рівня освіченості населення сприяє динамічному зростанню споживчого попиту на санітарно-гігієнічні вироби. Ринок санітарно-гігієнічних засобів динамічно зростає і мають тенденцію до подальшого підвищення рівня капіталізації. Близько 25 % місткості даного ринку забезпечує сегмент вологих серветок, попит на які має стійку тенденцію до підвищення. Станом на 2022 р. капіталізація світового ринку вологих серветок оцінюється у 19,4 млн дол. США. зі щорічним темпом зростання у 5,1 %. Світовий ринок вологих серветок є конкурентним і має середній рівень концентрації – на ньому функціонують кілька глобальних і

міжнародних компаній. Для утримання лідируючих позицій компанії використовують різні стратегії зростання, такі як стратегічне партнерство, колаборація, новий продукт – старий ринок, новий продукт – новий ринок, географічна диверсифікація, злиття та поглинання.

Україна інтегрована у світовий ринок вологих серветок через експортні та імпорتنі операції. Починаючи з 2010 р. ринок санітарно-гігієнічних засобів в Україні перебував на стадії раннього зростання і мав високі темпи росту – понад 10 % щорічно. Після 2022 р. місткість ринку знизилася в результаті депопуляції в країні, навіть при зростаючому індивідуальному попиті. Чинниками сповільнення розвитку національного ринку санітарно-гігієнічних засобів в Україні є залежність від імпоротної сировини. Водночас драйверами – є розвиток сегменту доставки, закладів туризму, готельного господарства, громадського харчування.

Тенденції національного ринку санітарно-гігієнічних виробів є тотожними до світових, проявом чого є зростання попиту на вироби з натуральної сировини, виробництва паперової основи для санітарно-гігієнічної продукції. У довоєнний період зросли також обсяги експорту виробів з целюлози з України (рис. 2.2). У товарній структурі експорту з України основна частка припадає на туалетний папір.

Дослідження здійснювалося на прикладі ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС», компанії яка з 2020 р. формує свої конкурентні позиції на національному ринку завдяки високотехнологічному виробництву і взаємодії з лідируючими в галузі постачальниками сировини та обладнання з Туреччини та країн Євросоюзу. ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» працює у сегменті FMCG – товари повсякденного вжитку широкого кола споживачів. Основою конкурентоспроможності ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» є соціальна відповідальність, стандартизоване виробництво, висока інноваційна та інвестиційна активність. Робота за даними напрямками забезпечує позитивні фінансові результати діяльності підприємства. Навіть у кризовий 2022 р. діяльність підприємства була прибутковою, оскільки не знаходиться поза зоною прямих бойових дій.

ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» реалізує дворівневу стратегію ринкової експансії на національному та закордонному ринку. На внутрішньому ринку ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» реалізує продукцію через великі торгівельні мережі під власними торговими марками Handy Fresh, #mi_mi, Relax. На закордонному ринку позиції ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» є нестійкими. Продукція реалізується лише на території Польщі через контракування – виробництво продукції під торговою маркою замовника.

SWOT-ринкового середовища ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» свідчить, що підприємство вже має досить стійкий і вагомий в сучасних умовах базис для формування конкурентних позицій на національному та міжнародному ринку – сертифіковане виробництво якісної продукції. Співставлення сильних та слабких сторін ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС» дає підстави стверджувати, що дворівнева стратегія ринкової експансії підприємства є раціональною і відповідає поточній ситуації. Виробничі потужності товариства є обмеженими, для їх нарощування швидкими темпами необхідні значні інвестиції. Тому раціональною стратегією є експорт через великі торгові мережі та контракування (виробництво під торговими марками партнерів). Економічно виправданою є колаборація з партнерами або конкурентами – такий стратегічний альянс дозволить об'єднати виробничі та комерційні потужності при збереженні автономії. Така стратегія міжнародної ринкової експансії буде ефективною за умови формування відповідного забезпечення інструментами формування і утримання конкурентних позицій на нових ринках. Дієвими будуть як класичні інструменти, так і адаптовані під кон'юнктуру галузевого ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10+ стратегій виходу на міжнародні ринки. 2024. URL: <https://www.linguise.com/uk>
2. Азарова Т.В., Охота В.І. Стратегії розвитку транснаціональних корпорацій в контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності країн. 2011. URL: [file:///C:/Users/Oksana/Downloads/4435-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-8909-1-10-20171204%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Oksana/Downloads/4435-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-8909-1-10-20171204%20(1).pdf)
3. Вісім кроків до міжнародної експансії. 2017. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/visim-kroktiv-do-mizhnarodnoji-ekspansiji-rinkiv>
4. Воронко О. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. *Академічні візії*. Випуск 18. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868>
5. Закрижевська І. В. Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34
6. Ковбатюк М., Шкляр В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 156-162.
7. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Чорній Д.М. Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. Випуск 39. 2022. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>
8. На 9-му році війни. Результати роботи паперової галузі України під час війни у 2022 році. 2023. URL: <https://gofromagazine.com/na-9-mu-roczii-vijni.html>
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Офіційний сайт Міністерства економіки України. 2024. URL: <https://me.gov.ua>
11. Офіційний сайт ТОВ «ФІБРАТЕКС ПЛЮС». 2024. URL: <https://www.fibratex.com.ua/%d0%b2%d0%b8%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d1%86%d1%82%d0%b2%d0%be/>
12. Парсяк В., Жукова О. Розробка стратегії експансії зовнішніх ринків невеликими підприємствами. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 32-38.
13. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89–98.
14. Прогноз розміру ринку та майбутньої тенденції розвитку індустрії паперових рушників у 2024 році. 2024. <https://ua.tissuemachinechina.com/info/forecast-of-the-market-size-and-future-develop-100617799.html>
15. Ринок вологих серветок: поточний аналіз і прогноз (2023-2030). 2024. URL.: <http://surl.li/pfgcsp>
16. Руда М. В., Мельник О. Г., Дубнер Д. Г. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (11). 2024 URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>
17. Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу – колонка. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekrety-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
18. Стратегії виходу на міжнародні ринки: як малим бізнесам розширити свій вплив. 2024. URL: <https://itez.com.ua/international-market-expansion-guide.html>
19. Хринюк О, Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

20. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнесінформ*. № 12. 2022. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50>