

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: Розробка стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

Виконав: студент II курсу, групи МБА-21м
освітнього рівня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»
Підгірняк Микола Ігорович

Керівник: док. філ., доц. Григорук І.І.
Рецензент: к.е.н., доц. Солоджук Т.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	8
1.1. Сутність та роль міжнародної діяльності підприємств в умовах глобальної конкуренції.....	8
1.2. Форми та інструменти виходу компаній на зовнішні ринки.....	17
1.3. Фактори впливу на вибір міжнародної стратегії.....	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ТОВ «УНІПЛИТ».....	30
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його потенціалу для виходу на міжнародні ринки.....	30
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Уніплит»	38
2.3. Аналіз існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії.....	50
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	62
3.1. Використання світового досвіду формування міжнародних стратегій.....	62
3.2. Запровадження цифрових інструментів та інновацій у процес оцінки рішення виходу на міжнародні ринки.....	69
3.3. Формування стратегії для виходу на новий ринок.....	78
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації світова економіка характеризується високим рівнем інтеграції, динамічністю та посиленням конкурентного тиску, що зумовлює необхідність для підприємств постійно вдосконалювати підходи до ведення бізнесу та шукати нові можливості розвитку. Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного зростання є вихід компаній на міжнародні ринки. Саме міжнародна діяльність відкриває підприємствам доступ до нових сегментів споживачів, технологій, інвестиційних ресурсів, інноваційних бізнес-моделей та партнерських можливостей. У цих умовах розробка стратегій інтернаціоналізації стає критично важливим елементом стратегічного управління підприємством.

Актуальність дослідження обумовлена низкою глобальних тенденцій, що впливають на міжнародну економічну взаємодію. Зокрема, до таких тенденцій належать: прискорений розвиток цифрових технологій, що трансформують бізнес-процеси та міжнародну торгівлю; зростання ролі електронної комерції та онлайн-платформ у виході на нові ринки; підвищення вимог до якості продукції та логістичної ефективності; формування глобальних виробничих ланцюгів; а також посилення конкуренції між компаніями з різних країн. У цих умовах традиційні механізми виходу на зовнішні ринки поступово втрачають ефективність, а успішні підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи, цифрові інструменти аналізу та сучасні бізнес-моделі.

Окремо варто наголосити на важливості міжнародного розвитку для українських підприємств, які переорієнтовують свою діяльність у напрямі ЄС та світових ринків через зміни в геополітичному та економічному середовищі. Поглиблення інтеграційних процесів з Європейським Союзом, відкриття нових експортних можливостей, впровадження міжнародних стандартів якості та збільшення попиту на продукцію українських виробників створюють

сприятливі умови для виходу на зовнішні ринки. Водночас підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких – висока конкуренція, логістичні бар'єри, вимоги до сертифікації продукції, культурні відмінності та нестабільність глобального ринкового середовища. Це вимагає ретельного теоретичного та прикладного дослідження процесів інтернаціоналізації, а також застосування комплексних підходів до розробки стратегій виходу на міжнародні ринки.

Додаткової актуальності тема набуває у зв'язку з широким впровадженням цифрових аналітичних інструментів, які дозволяють суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Сучасні сервіси, такі як Google Market Finder, міжнародні рейтинги легкості ведення бізнесу, індекси конкурентоспроможності, логістичні показники та цифрові бази даних, значно полегшують процес вибору цільових ринків, оцінки конкурентного середовища, визначення логістичних витрат та потенційних бар'єрів виходу. Таким чином, цифровізація бізнесу створює нові можливості для розробки більш точних, гнучких і науково обґрунтованих міжнародних стратегій.

З огляду на зазначене, дослідження процесів формування стратегій виходу компаній на міжнародні ринки є важливим не лише в теоретичному, але й у практичному вимірі. Воно дозволяє поглибити наукове розуміння інтернаціоналізації підприємств, а також створити ефективні інструменти для їх застосування у діяльності конкретних компаній. Особливої значущості це набуває для українських виробничих підприємств, таких як ТОВ «Уніплит», які прагнуть розширити географію збуту, підвищити конкурентоспроможність та оптимізувати власну маркетингову і логістичну діяльність відповідно до світових стандартів.

Таким чином, тема роботи «Розробка стратегій виходу компаній на міжнародні ринки» є надзвичайно актуальною, науково значущою та практично спрямованою, оскільки відповідає сучасним викликам глобальної економіки та потребам українських підприємств у забезпеченні сталого

розвитку на міжнародній арені. Реалізація цього дослідження дозволить створити теоретично обґрунтований та практично орієнтований інструментарій формування оптимальної міжнародної стратегії, що сприятиме ефективній інтеграції підприємства у світовий економічний простір.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування ефективних стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації процесу інтернаціоналізації компанії ТОВ «Уніплит» з урахуванням світового досвіду, цифрових інструментів та умов глобальної конкуренції.

Завдання роботи є:

- вивчити сутність та роль міжнародної діяльності підприємств в умовах глобальної конкуренції;
- визначити форми та інструменти виходу компаній на зовнішні ринки;
- дослідити фактори впливу на вибір міжнародної стратегії;
- здійснити загальну характеристику підприємства та оцінка його потенціалу для виходу на міжнародні ринки;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Уніплит»;
- здійснити аналіз існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії;
- дослідити використання світового досвіду формування міжнародних стратегій;
- обґрунтувати запровадження цифрових інструментів та інновацій у процес оцінки рішення виходу на міжнародні ринки;
- здійснити формування стратегії для виходу на новий ринок.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність підприємств у сучасних умовах глобалізації та конкурентної взаємодії на світових ринках.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та практичні механізми формування й реалізації стратегій виходу підприємств

на міжнародні ринки, а також організаційно-економічні умови здійснення міжнародної діяльності ТОВ «Уніплит».

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано прийоми аналізу і синтезу, порівняльний, стратегічний аналіз, графічний метод, табличний тощо.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до розробки стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки шляхом: обґрунтування інтегрованої моделі вибору міжнародної стратегії, що поєднує традиційні методи стратегічного аналізу із цифровими інструментами оцінювання ринкового потенціалу; систематизації світового досвіду формування міжнародних стратегій і адаптації його до умов функціонування українських виробничих підприємств; розробки стратегії виходу ТОВ «Уніплит» на новий ринок, яка ґрунтується на даних цифрової аналітики та сучасних тенденціях глобальної торгівлі.

Інформаційною базою є закони України та інші нормативні акти у сфері проблеми дослідження, а також результати власного дослідження, проведеного на базі ТОВ «Уніплит», матеріали інших офіційних джерел та Інтернет ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі підходи, методичні рекомендації та стратегічні рішення можуть бути використані: ТОВ «Уніплит» для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень щодо виходу на міжнародні ринки та підвищення ефективності міжнародної діяльності; підприємствами виробничої сфери при формуванні стратегій інтернаціоналізації та виборі оптимальних форм зовнішньоекономічної діяльності; у практичній діяльності менеджерів міжнародного бізнесу для оцінки ринкового потенціалу, використання цифрових аналітичних інструментів (Google Market Finder, міжнародні рейтинги, індекси конкурентності тощо) та формування адаптованих стратегій експансії.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку» в 2025 р., який проведеного на базі Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Сутність та роль міжнародної діяльності підприємств в умовах глобальної конкуренції

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою динамічністю, інтеграційними процесами та посиленням глобальної конкуренції, міжнародна діяльність підприємств набуває особливої актуальності. Розширення меж внутрішніх ринків, лібералізація світової торгівлі, розвиток цифрових технологій та прискорення транснаціонального руху капіталів створюють нові можливості для компаній різних масштабів. Водночас такі процеси зумовлюють загострення конкурентної боротьби, що вимагає від підприємств пошуку ефективних стратегічних рішень для забезпечення стабільного розвитку та підвищення своїх позицій на глобальній арені.

Сутність міжнародної діяльності полягає не лише у виході за межі національного ринку, але й у здатності підприємства інтегруватися у світове господарське середовище, адаптуватися до його вимог та використовувати нові можливості для підвищення власної конкурентоспроможності. У межах глобальної конкуренції значущими стають такі аспекти, як доступ до інноваційних технологій, оптимізація ланцюгів поставок, диверсифікація ризиків та формування стійких партнерських зв'язків [18].

Вивчення сутності та ролі міжнародної діяльності є важливою складовою стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємствам оцінити власний потенціал у глобальному контексті, визначити переваги та обмеження зовнішніх ринків і розробити обґрунтовані моделі міжнародної

експансії. Такий аналіз сприяє формуванню цілісного розуміння того, як участь у міжнародних операціях впливає на економічну ефективність підприємства, його інноваційний розвиток, фінансову стабільність та конкурентні перспективи.

Міжнародна діяльність підприємств є однією з ключових форм їхньої економічної активності в умовах сучасної глобалізації. Під цим поняттям розуміють комплекс організаційно-економічних рішень і процесів, спрямованих на участь підприємства у міжнародному поділі праці, здійснення операцій на зовнішніх ринках та інтеграцію у глобальний економічний простір. Іншими словами, міжнародна діяльність – це систематична і цілеспрямована взаємодія підприємства з іноземними ринками, партнерами, контрагентами та споживачами з метою досягнення економічних, стратегічних та інноваційних результатів.

У науковій літературі [23-37] поняття міжнародної діяльності підприємства трактується з різних позицій:

1. Економічний підхід підкреслює, що міжнародна діяльність – це сукупність зовнішньоекономічних операцій (експорт, імпорт, інвестиції, ліцензування, кооперація), які забезпечують підприємству доступ до нових ресурсів, ринків та конкурентних переваг.

2. Стратегічний підхід розглядає міжнародну діяльність як довгострокову орієнтацію підприємства на розвиток за межами внутрішнього ринку, що передбачає формування міжнародних стратегій, адаптацію бізнес-моделі та управління ризиками глобального середовища.

3. Інституційний підхід пов'язує міжнародну діяльність із необхідністю врахування багатокомпонентного зовнішнього середовища – правових норм, політичної стабільності, культурних особливостей, регуляторних обмежень та міжнародних стандартів.

4. Інноваційно-технологічний підхід робить наголос на використанні світових технологічних тенденцій, цифрових інструментів та глобальних мереж знань для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи ці підходи, можна зазначити, що міжнародна діяльність підприємства в умовах глобальної конкуренції є комплексним багатовимірним процесом, який охоплює як економічні операції, так і стратегічні управлінські рішення, забезпечуючи підприємству можливість отримати нові ринки збуту, оптимізувати виробничі та логістичні процеси, зміцнити фінансову стійкість та підвищити інноваційний потенціал [1; 12].

За умов загострення глобальної конкуренції сутність міжнародної діяльності набуває ще більшої ваги. Підприємства вимушені не лише виходити на зовнішні ринки, але й інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, оперативно реагувати на зміни світової кон'юнктури, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості та сталого розвитку. Це формує нову парадигму розвитку бізнесу, у якій міжнародна діяльність стає не просто інструментом зростання, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій [5; 44].

Вважаємо за доцільне дослідити трактування терміну «міжнародна діяльність підприємств» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «міжнародна діяльність підприємств»

Автори	Трактування
Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне [51]	1) міжнародна діяльність – це поетапний процес, коли фірма поступово нарощує знання, досвід і залучення на зовнішні ринки, вивчає нові країни й ринки, збільшує свої зобов'язання за кордоном
	2) міжнародна діяльність – це послідовність рішень, заснованих на навчанні, ризику та поведінкових механізмах компанії (behavioral theory of the firm), а не лише економічні мотиви
Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне, С. Велч [51; 59; 60]	інтернаціоналізація – це не тільки навчання й отримання знань, а й інтеграція в міжнародні мережеві відносини (liability of outsidership), врахування нестандартних шляхів розвитку, а не просто послідовного кроку видами діяльності
М. Портер [53-55]	1) міжнародна діяльність підприємства в глобальній конкуренції визначається через конкурентні переваги національного рівня – фактори виробництва, попит, структура галузей, стратегія і суперництво
	2) міжнародна діяльність – це боротьба фірм, а не країн, на глобальному ринку; фірми конкурують, використовуючи свої

	мікроекономічні переваги (інновації, стратегії, структуру) задля глобального лідерства
С. Таллман [58]	міжнародна діяльність підприємства – це побудова глобальної бізнес-моделі, яка комбінує внутрішні ресурси й можливості з зовнішнім контекстом і мережами, щоб створювати цінність та прибуток на глобальному рівні
Я. Ло, С. Тунг [52]	міжнародна діяльність для компаній, особливо з ринків, що розвиваються, – це стратегія «стрибка»: вони виходять за кордон, щоб набирати критичні ресурси, які зміцнять їхню конкурентоспроможність вдома і у світі
І. Сіваченко, Ю. Козак, ін. [35]	міжнародна діяльність підприємства – це управління його конкурентоспроможністю на глобальному ринку, застосування стратегій, структури, маркетингових та інноваційних засобів для утримання конкурентної переваги
А. Грищенко [8]	міжнародна діяльність – це вектор інтеграції підприємства до глобальної економіки, коли національні підприємства адаптують свою стратегію, організаційну структуру, бізнес-моделі під міжнародні виклики й можливості

Джерело: складено на основі [8; 35; 52; 58; 51; 59; 60; 53-55].

На основі проведеного дослідження, можемо визначити, що у літературі виділяють різні моделі в трактування сутності «міжнародна діяльність підприємства»: поступовий процес інтернаціоналізації, модель оновленої інтернаціоналізації, теорія конкурентних переваг, мікроекономічна база глобальної конкурентоспроможності, глобальна бізнес-модель, теорія «пружини», поведінковий підхід до інтернаціоналізації, інтернаціоналізація як набуття зовнішніх мереж, міжнародна конкурентоспроможність підприємства, інтеграційний вектор глобалізації (рис. 1.1).

Модель «Поступовий процес інтернаціоналізації» (Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне). Міжнародна діяльність підприємства розглядається як послідовний і поступовий процес розширення діяльності за кордон. Компанія нарощує свої знання про зовнішні ринки шляхом практичного досвіду, що знижує рівень невизначеності та ризиків. Підприємство починає з мінімальних форм присутності, поступово переходячи до більш складних – від експорту до створення власних філій. Ця модель підкреслює, що інтернаціоналізація відбувається крок за кроком у міру накопичення знань та підвищення рівня залучення [51; 59; 60].

На основі проведеного дослідження, можемо визначити, що у літературі виділяють різні моделі в трактування сутності «міжнародна діяльність підприємства»:



Рис. 1.1. Моделі міжнародної стратегії

Джерело: складено на основі [14-31].

Модель оновленої інтернаціоналізації, або Uppsala (Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне, С. Велч). Оновлена модель доповнює класичну Uppsala тим, що міжнародна діяльність не тільки базується на поступовому навчанні, а й залежить від здатності фірми інтегруватися в глобальні та регіональні мережі

бізнесу. В центрі уваги – «liability of outsidership», фірма, яка не є частиною міжнародної мережі, має обмежений доступ до інформації та можливостей. Тому інтернаціоналізація стає менш лінійною, більш мережевою та залежить від взаємин, партнерств і нетипових сценаріїв виходу на ринок [51; 59; 60].

Теорія конкурентних переваг (М. Портер). Дослідник визначає міжнародну діяльність через здатність національних підприємств формувати конкурентні переваги, зумовлені умовами країни походження. До них належать: фактори виробництва (кадри, технології), умови попиту, конкурентне середовище в країні, споріднені та підтримуючі галузі. Підприємства виходять на міжнародні ринки, спираючись на ці національні переваги, що формують їхню спроможність конкурувати у глобальному масштабі [53; 54].

Модель «Мікроекономічна база глобальної конкурентоспроможності» (М. Портер). У цьому підході М. Портер підкреслює, що міжнародна конкуренція відбувається між компаніями, а не між країнами. Основою міжнародної діяльності є використання фірмою своїх внутрішніх мікроекономічних переваг: інноваційних рішень, сучасних стратегій, ефективної організаційної структури. У глобальній конкуренції перемагають ті компанії, які здатні створювати унікальну цінність, гнучко використовувати ресурси та швидко адаптуватися до змін середовища [55].

Глобальна бізнес-модель (С. Таллман). С. Таллман трактує міжнародну діяльність як формування інтегрованої глобальної бізнес-моделі, що поєднує внутрішні компетенції підприємства з можливостями зовнішнього міжнародного середовища. Компанія створює цінність, використовуючи глобальні мережі постачання, партнерства, а також специфічні знання про країни й регіони. Ефективна глобальна бізнес-модель дозволяє фірмі отримувати переваги масштабу, швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати стійку конкурентоспроможність [58].

Теорія «пружини» (Я. Ло, С. Тунг). Теорія пояснює міжнародну діяльність компаній із країн, що розвиваються, як спосіб «стрибка» для

отримання необхідних ресурсів, технологій, брендів і компетенцій. Компанії використовують вихід на зовнішні ринки як інструмент для прискореного розвитку, компенсації недоліків національного середовища та подолання інституційних бар'єрів. Таким чином, інтернаціоналізація стає для них механізмом підсилення своїх позицій на внутрішньому і світовому ринку [52].

Поведінковий підхід до інтернаціоналізації (Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне). Поведінковий підхід розглядає міжнародну діяльність як результат рішень, що приймаються фірмою на основі її досвіду, оцінки ризиків, готовності до навчання та толерантності до невизначеності. Інтернаціоналізація є процесом адаптивної поведінки, а не суто раціональним, економічно вивіреним кроком. Фірми діють обережно, поступово, уникаючи великих ризиків і спираючись на психологічні та організаційні механізми прийняття рішень [51].

Модель «Інтернаціоналізація як набуття зовнішніх мереж» (Я. Йогансон, Я.-Е. Вальне). У цій концепції міжнародна діяльність пояснюється через здатність підприємства стати частиною міжнародних бізнес-мереж. Вихід на іноземні ринки залежить від партнерств, кооперації, спільних підприємств, участі у глобальних ланцюгах цінності. Компанія може швидко інтернаціоналізуватися, якщо отримує доступ до зовнішніх знань, контактів, технологій і каналів збуту через партнерські мережі [51].

Модель «Міжнародна конкурентоспроможність підприємства» (І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак). Автори визначають міжнародну діяльність як систему управління конкурентними перевагами підприємства на світовому ринку. Це включає формування та реалізацію стратегій, розвиток інновацій, маркетингову політику, оптимізацію операцій та адаптацію до глобальних тенденцій. Підприємство повинно постійно модернізувати свою діяльність, щоб зберігати та нарощувати позиції у глобальній конкуренції [35].

Модель «Інтеграційний вектор глобалізації» (А. Грищенко). Міжнародна діяльність інтерпретується як напрям інтеграції підприємства у світову економічну систему. Підприємства повинні адаптувати свої управлінські підходи, структуру, бізнес-моделі до вимог глобальної

економіки. Інтернаціоналізація стає не лише механізмом виходу на зовнішні ринки, а й необхідною умовою модернізації та підвищення ефективності господарювання в умовах глобальних викликів [8].

Отже, міжнародна діяльність підприємств у сучасному світі – це стратегічно важливий напрям економічної активності, що забезпечує вихід на глобальні ринки, формування конкурентних переваг та зміцнення стійкості підприємства у середовищі глобальної конкуренції.

У сучасній економіці, де глобалізаційні процеси формують єдиний інтегрований ринок, роль міжнародної діяльності підприємств істотно зростає. Вона стає не просто можливістю розширення бізнесу, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стійкості компаній. Міжнародна діяльність виконує низку ключових функцій, що визначають її стратегічне значення в умовах глобальної конкуренції, а саме: забезпечення доступу до нових ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, доступ до ресурсів і технологій, посилення інноваційного розвитку, диверсифікація ризиків, формування бренду та зміцнення репутації, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості [38].

Основною роллю міжнародної діяльності є створення можливостей для розширення географії продажів. Це дозволяє підприємствам зменшувати залежність від внутрішнього ринку, диверсифікувати портфель споживачів, стабілізувати доходи, навіть у разі економічних коливань у країні базування. Участь на зовнішніх ринках створює умови для масштабування бізнесу та залучення нових груп споживачів [29].

У глобальному середовищі конкуренція стає інтенсивнішою, що вимагає постійного оновлення технологій, підвищення ефективності та впровадження інновацій. Міжнародна діяльність дозволяє підприємствам: переймати передовий світовий досвід, застосовувати сучасні управлінські моделі, покращувати якість своєї продукції чи послуг. Участь у глобальній конкуренції змушує компанії вдосконалювати свої бізнес-процеси, що позитивно впливає і на внутрішній ринок.

Вихід на міжнародні ринки створює можливість отримання: нових джерел сировини, інноваційних технологій, інтелектуальних ресурсів, нових партнерських зв'язків. Підприємства можуть зміцнювати свою технологічну базу, залучати інвестиції, отримувати доступ до нових знань та досвіду, що підвищує їхню гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни.

Глобальне конкурентне середовище стимулює компанії впроваджувати інновації як у виробництві, так і в управлінні. Міжнародна діяльність сприяє: участі у міжнародних R&D-проектах, доступу до світових інноваційних платформ, створенню нових продуктів з урахуванням різних ринкових потреб. Таким чином, міжнародна діяльність стає драйвером інноваційності підприємства [45].

Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам зменшити вплив: економічних криз, політичної нестабільності, сезонних коливань попиту. Географічна диверсифікація забезпечує більшу стійкість бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

Участь на міжнародному рівні підвищує впізнаваність бренду, створює довіру серед партнерів і споживачів та підсилює статус компанії. Це стає важливою конкурентною перевагою у глобальному середовищі.

Міжнародна діяльність сприяє включенню підприємств до світових виробничих і логістичних систем, що забезпечує зменшення витрат, доступ до більш ефективних постачальників, покращення якості кінцевої продукції, підвищення ефективності управління.

Таким чином, можемо зробити висновок, що міжнародна діяльність відіграє стратегічно важливу роль у розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції. Вона забезпечує не лише зростання обсягів продажів і розширення ринкової присутності, але й створює фундамент для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення стійкості бізнесу. Для сучасних підприємств участь у міжнародних процесах стає не опцією, а необхідністю, що визначає їхнє місце у глобальній економіці.

1.2. Форми та інструменти виходу компаній на зовнішні ринки

У сучасних умовах глобальної конкуренції вихід компанії на зовнішні ринки стає одним із ключових напрямів її стратегічного розвитку. Міжнародна експансія дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, оптимізувати виробничі витрати, залучати нові ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги. Проте успішність цього процесу значною мірою залежить від правильного вибору форми та моделі інтернаціоналізації, а також від застосування відповідних інструментів, що забезпечують ефективну адаптацію до умов зовнішнього середовища.

Розуміння різних варіантів виходу на міжнародні ринки – від простих експортних операцій до складних форм прямої присутності – дозволяє компаніям обирати оптимальну стратегію з урахуванням власних ресурсів, компетенцій, ризиків та можливостей. У цьому параграфі розглянуто основні форми, моделі та інструменти міжнародної діяльності, які визначають стратегічні підходи фірм до освоєння зовнішніх ринків та забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності [11].

Вихід компанії на міжнародні ринки може здійснюватися в різних організаційних, фінансових та управлінських формах. Кожна з них характеризується специфічним рівнем контролю, ризику, інвестицій та ступенем залучення компанії у міжнародну діяльність. Найпоширенішими формами є: експорт, договірні (контрактні) форми, спільне підприємництво та пряма іноземна присутність. Вважаємо за доцільне представити форми виходу компаній на зовнішні ринки у формі табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Форми виходу компаній на зовнішні ринки

Форма	Опис	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	Фірма продає продукцію через посередників, не взаємодіючи безпосередньо з іноземними покупцями	низькі витрати, мінімальний ризик, простота організації	низький контроль над збутом, залежність від посередника

Прямий експорт	Компанія встановлює зв'язки з іноземними дилерами, дистриб'юторами чи кінцевими покупцями	більший контроль над каналами збуту, можливість адаптації маркетингу	вищі витрати, необхідність знань ринку та ресурсів
Кооперативний експорт	Підприємства об'єднуються для спільного просування продукції за кордон	економія ресурсів, синергія компетенцій	необхідність узгодження інтересів учасників
Ліцензування	Компанія надає іноземному партнеру право використовувати свою технологію	низькі інвестиції, швидкий вихід на ринок	ризик створення майбутнього конкурента
Франчайзинг	Підприємство передає партнеру бізнес-модель, бренд та операційні стандарти	масштабування з мінімальними інвестиціями, зростання мережі	залежність від якості роботи франчайзі
Контрактне виробництво	Компанія укладає угоду з іноземним виробником, який виготовляє продукцію під маркою замовника	зниження виробничих витрат, використання місцевих	ризик витоку технологій, менший контроль якості
Управлінські та інжинірингові контракти	Компанія укладає угоду з іноземним виробником, який виготовляє продукцію під маркою замовника	зниження виробничих витрат, використання потужностей	ризик витоку технологій, менший контроль якості
Управлінські та інжинірингові контракти	Фірма продає управлінські послуги, технологічні рішення чи ноу-хау без передачі власності	отримання доходу без великих інвестицій	обмежена присутність на ринку
Спільні підприємства	Дві або більше компанії створюють нову юридичну особу з розподілом ризиків, капіталу і прибутку	доступ до ресурсів партнера, спільне використання знань, легший вхід на ринки	можливі конфлікти між партнерами
Стратегічні альянси	Партнерство без створення компанії – спільні проекти, виробництво, логістика	доступ до ключових технологій та ринків	ризик розкриття інтелектуальних активів
Дочірні компанії	Фірма формує повністю контрольовану юридичну особу в іншій країні	повний контроль, можливість глибокої локалізації	високі інвестиції, складні регуляторні вимоги
Виробничі підприємства за кордоном	Компанія будує завод або купує готовий виробничий комплекс	скорочення витрат, зниження логістичних витрат	максимальний рівень ризику та зобов'язань

Джерело: складено на основі [18-27].

У процесі інтернаціоналізації підприємства стикаються з необхідністю вибору оптимальної форми виходу на зовнішні ринки, що визначає рівень контролю над міжнародною діяльністю, характер залучення ресурсів, масштаби інвестицій, ступінь ризику та можливість адаптації до специфічних

умов зарубіжного середовища. У науковій літературі існує декілька класифікацій форм міжнародної експансії, проте найбільш поширеною є типологія, що охоплює експортні, контрактні, коопераційні та інвестиційні форми присутності на міжнародних ринках.

Експортні форми виходу на зовнішні ринки – експорт розглядається як базова і найменш ризикована форма міжнародної діяльності підприємства. Він передбачає продаж товарів або послуг закордонним споживачам без необхідності створення власної інфраструктури у країні-імпортері. До експортних відносять: непрямий, прямий, кооперативний.

Непрямий експорт здійснюється через посередницькі структури, розташовані у країні походження компанії. У цьому випадку взаємодія з іноземним ринком відбувається опосередковано, що забезпечує низьку вартість входу та мінімізацію підприємницьких ризиків, проте водночас знижує ступінь контролю над маркетинговими та збутовими процесами.

Прямий експорт означає встановлення підприємством прямих ділових зв'язків з іноземними контрагентами. Така форма вимагає більших організаційних зусиль, але дає змогу забезпечити більш прогнозоване ціноутворення, контроль над каналами дистрибуції та глибше розуміння особливостей цільового ринку.

Кооперативний експорт – ця форма передбачає об'єднання кількох підприємств задля спільної організації експорту, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати доступ до нових ринків за рахунок спільного використання ресурсів.

Контрактні або договірні форми засновані на передачі іноземним партнерам певних прав інтелектуальної власності, технологій, знань чи управлінських компетенцій без необхідності створення власних виробничих або збутових потужностей. До таких форм відносять ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, управлінські, інжинірингові та консалтингові контракти [38].

Ліцензування передбачає надання іноземному суб'єкту права на використання технологій, торговельних марок, патентів або інших нематеріальних активів. Така форма є привабливою з огляду на мінімізацію капіталовкладень та швидку комерціалізацію технологій, однак містить ризик формування майбутнього конкурента.

Франчайзинг ґрунтується на передачі комплексу бізнес-моделі, яка включає бренд, стандартизовані бізнес-процеси, управлінські технології та маркетингову підтримку. Він широко використовується у сферах громадського харчування, готельного бізнесу, роздрібної торгівлі й послуг.

У межах контрактного виробництва іноземний партнер бере на себе функцію виготовлення продукції відповідно до стандартів компанії-замовника. Такий механізм дозволяє оптимізувати виробничі витрати та скоротити логістичні витрати, однак знижує контроль над якістю та конфіденційністю технологій.

Управлінські, інжинірингові та консалтингові контракти – ці форми базуються на передачі управлінських, інженерних та технічних компетенцій без створення спільних підприємств. Зазвичай вони застосовуються в інфраструктурних, енергетичних та промислових проєктах.

Коопераційні форми передбачають спільне використання ресурсів, технологій та управлінських рішень двома або кількома компаніями. До них відносять: спільні підприємства, стратегічні альянси, міжнародні консорціуми, міжнародні консорціуми.

Спільне підприємство створюється на основі об'єднання капіталу та компетенцій партнерів. Така форма дозволяє фірмам долати бар'єри входу на іноземні ринки, підвищує можливості адаптації до локальних умов і забезпечує доступ до специфічних ресурсів або технологій.

Стратегічні альянси є гнучкою формою кооперації без створення окремої юридичної особи. Партнери здійснюють спільні проєкти або обмінюються технологіями, що дає змогу розподіляти ризики та прискорювати інноваційний розвиток [41].

Консорціуми формуються для реалізації технічно складних або капіталомістких проєктів, зокрема в авіабудуванні, суднобудуванні, енергетиці та телекомунікаціях.

Інвестиційні форми виходу на зовнішні ринки – ці форми передбачають створення підприємством власних структур за кордоном і пов'язані з найвищим рівнем інвестицій, ризику й контролю. До них відносять: створення представництв і філій, створення дочірніх підприємств, прямі іноземні інвестиції у виробничі потужності.

Філії виконують функції маркетингового, логістичного або сервісного забезпечення міжнародної діяльності компанії, забезпечуючи їй постійний контакт із локальним ринком [12].

Дочірні компанії забезпечують повноцінну присутність на місцевому ринку, що дозволяє адаптувати продукцію до локальних вимог і здійснювати повний цикл операцій. Проте така форма передбачає значні капіталовкладення та високий рівень регуляторних зобов'язань.

Компанія може будувати виробничі об'єкти «з нуля» або купувати існуючі підприємства. Цей варіант є стратегічно привабливим у разі необхідності контролю над виробничим процесом і бажання створити стійку конкурентну позицію на ринку [7].

Таким чином, форми виходу компаній на зовнішні ринки охоплюють широкий спектр організаційно-економічних механізмів – від найменш капіталомістких, таких як непрямий експорт чи ліцензування, до високоресурсних форм прямої іноземної присутності. Вибір конкретної форми залежить від стратегічних цілей підприємства, характеристик цільового ринку, фінансових можливостей та готовності компанії до прийняття ризиків.

Інструменти – це практичні засоби, за допомогою яких компанія реалізує свою міжнародну стратегію. Вони охоплюють маркетингові, фінансові, організаційні, управлінські та аналітичні механізми [19; 26].

До маркетингових інструментів слід віднести сегментацію та позиціонування на міжнародних ринках, адаптацію товару, ціни, комунікацій

та каналів збуту, міжнародні брендингові стратегії, участь у міжнародних виставках, торговельних місіях, цифровий маркетинг та електронна комерція як засоби проникнення на глобальні ринки.

До інструментів міжнародного стратегічного аналізу відносять PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, SWOT- та TOWS-матриці для оцінки стратегічних альтернатив, аналіз галузевої конкуренції (модель Портера), оцінка інституційних ризиків та бар'єрів виходу. Ці інструменти дозволяють ідентифікувати ринкові можливості, визначати рівень ризику та обирати відповідну форму інтернаціоналізації [1; 4; 10].

Інвестиційно-фінансові інструменти – це прямі іноземні інвестиції, міжнародні кредитні й фінансові програми, зовнішнє фінансування через венчурні фонди та інституційних інвесторів, механізми експортного кредитування та страхування.

Серед інструментів інноваційного та технологічного розвитку можемо виділити трансфер технологій, коопераційні дослідницькі проєкти, створення міжнародних R&D-центрів, використання цифрових платформ, ERP-систем і хмарних сервісів для інтеграції діяльності.

Організаційно-управлінські інструменти – це формування міжнародних команд, розробка системи корпоративного управління для глобальних операцій, управління ланцюгами міжнародних поставок, стандартизація та гармонізація бізнес-процесів [29].

До інструментів партнерства та мережевої взаємодії слід віднести створення стратегічних альянсів та спільних підприємств, партнерство у глобальних логістичних та інноваційних мережах, міжнародні програми кластерного співробітництва [9; 13].

Моделі та інструменти виходу компаній на зовнішні ринки формують комплексну методологічну основу для розробки ефективних міжнародних стратегій. Теоретичні моделі дозволяють пояснити логіку поведінки підприємств у процесі інтернаціоналізації, тоді як практичні інструменти забезпечують можливість їх реалізації у різноманітних ринкових,

інституційних та конкурентних умовах. Оптимальне поєднання моделей і інструментів підвищує результативність міжнародної діяльності та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг у глобальному середовищі.

1.3. Фактори впливу на вибір міжнародної стратегії

У сучасних умовах глобалізації вибір міжнародної стратегії виступає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, що визначає траєкторію його розвитку на зовнішніх ринках. Висока динамічність міжнародного середовища, ускладнення конкурентної боротьби, посилення ролі інноваційних технологій, зміна інституційних та регуляторних умов вимагають від компаній ретельного аналізу широкого спектра чинників, які впливають на характер, масштаби й темпи інтернаціоналізації. Формування ефективної міжнародної стратегії передбачає не лише визначення цілей міжнародної діяльності, але й комплексне оцінювання внутрішніх можливостей підприємства та особливостей зовнішнього ринкового середовища.

Фактори впливу на вибір міжнародної стратегії охоплюють економічні, політичні, соціальні, культурні, технологічні та конкурентні характеристики середовища, у якому здійснюється діяльність компанії. Вони визначають рівень ризику, інвестиційну привабливість, потенціал зростання та доступність ресурсів у різних країнах. Крім того, внутрішні параметри підприємства – структура його ресурсів, ступінь інноваційності, управлінський досвід, організаційна культура, рівень фінансової стійкості – значною мірою обумовлюють можливість реалізації тієї чи іншої стратегії міжнародної експансії.

Окрему роль відіграє адаптація компанії до культурних та інституційних відмінностей між країнами, що може визначати ефективність обраної стратегії. Сформована система факторів забезпечує обґрунтованість

прийняття стратегічних рішень, мінімізує невизначеність і сприяє вибору такої моделі виходу на зовнішні ринки, яка відповідає конкурентним умовам, ресурсним можливостям і довгостроковим цілям підприємства.

Отже, дослідження факторів впливу на вибір міжнародної стратегії є необхідною складовою ефективного стратегічного планування та передумовою успішного функціонування компанії в умовах глобальної економічної інтеграції [28].

Формування міжнародної стратегії компанії зумовлене комплексом взаємопов'язаних чинників, які визначають доцільність, масштаб і характер присутності на зовнішніх ринках. Насамперед вирішальну роль відіграють макроекономічні умови країн-цільових ринків, зокрема рівень економічного розвитку, стабільність політичного середовища та регуляторні вимоги, що формують бар'єри або, навпаки, стимули для іноземних інвесторів. Значний вплив мають конкурентні параметри галузі: інтенсивність конкуренції, структура ринку, сила локальних брендів і наявність стратегічних партнерів. Внутрішні ресурси та компетенції компанії – фінансові, технологічні, управлінські – визначають можливості масштабування діяльності й здатність адаптувати продукт чи бізнес-модель до міжнародного середовища. Додатковими факторами виступають культурні особливості, логістична інфраструктура, доступ до факторів виробництва та рівень інтеграції країни у глобальні економічні процеси. Сукупний аналіз цих елементів дозволяє сформувати міжнародну стратегію, що узгоджується з довгостроковими цілями компанії та забезпечує оптимальну відповідність між зовнішніми умовами й внутрішнім потенціалом організації (рис. 1.2).

До макроекономічних факторів належать рівень економічного розвитку країни, темпи зростання ВВП, інфляція, відкритість економіки та стабільність валютного курсу. Ці параметри визначають привабливість ринку, масштаби потенційного попиту та можливі економічні ризики для компанії [51].

Політико-правові умови – це ступінь політичної стабільності, якість державного управління, регуляторне середовище, податкова система, режим

зовнішньоекономічної діяльності й наявність торговельних бар'єрів (квоти, мита, сертифікаційні вимоги) суттєво впливають на вибір форми виходу та рівень участі компанії у зовнішньому ринку.

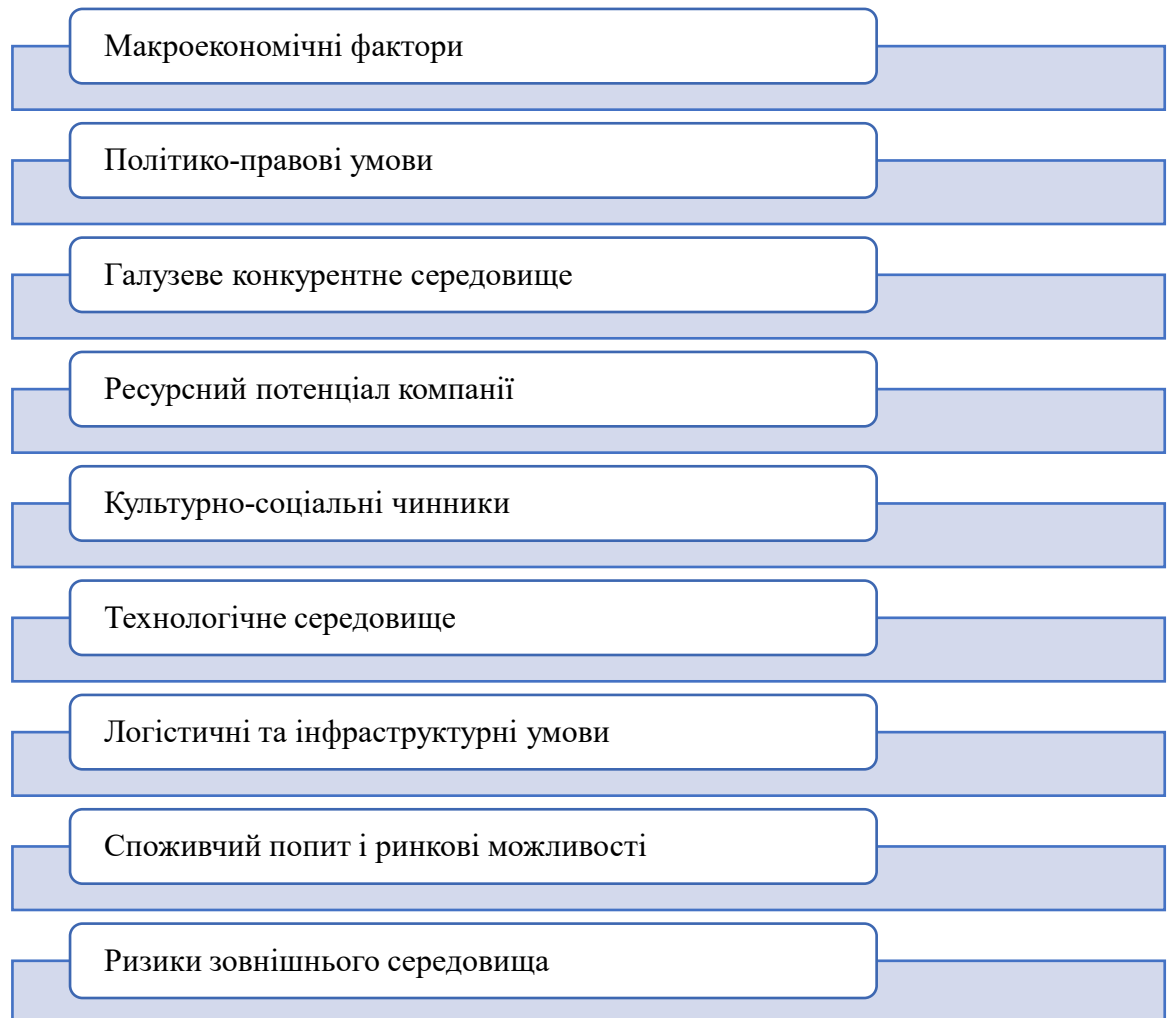


Рис. 1.2. Фактори впливу на вибір міжнародної стратегії

Джерело: складено на основі ...

Галузеве конкурентне середовище включає інтенсивність конкуренції, сила локальних та міжнародних гравців, ступінь монополізації, бар'єри входу й наявність стратегічних альянсів визначають очікувану рентабельність діяльності. Важливо оцінити, чи має компанія достатній потенціал для конкуренції в умовах нової ринкової структури.

Ресурсний потенціал компанії передбачає фінансові ресурси, управлінські компетенції, технологічна база, інноваційні можливості та кадровий потенціал формують реальні межі інтернаціоналізації. Вибір стратегії залежить від того, чи здатна компанія інвестувати в масштабування, адаптацію продукту та створення мережі партнерств [17].

Культурно-соціальні чинники включають мовні бар'єри, цінності суспільства, поведінкові моделі споживачів, традиції ведення бізнесу та рівень толерантності до іноземних брендів визначають необхідність адаптації маркетингової політики, брендингу та комунікацій із цільовою аудиторією.

Технологічне середовище включає рівень розвитку цифрової інфраструктури, доступ до інновацій, якість телекомунікацій та логістичних систем впливають на можливість ефективного розгортання операційної діяльності за кордоном і вибір моделі управління (централізованої чи локалізованої) [34].

Логістичні та інфраструктурні умови передбачають доступність транспортних маршрутів, стан портів, митна інфраструктура, складські потужності та рівень інтеграції країни в глобальні ланцюги створення вартості визначають витрати та операційну ефективність міжнародної співпраці.

Споживчий попит і ринкові можливості включають структуру та обсяг попиту, демографічні тенденції, платоспроможність населення та динаміка розвитку ключових сегментів ринку дають змогу оцінити перспективність виходу та сформулювати продуктову стратегію.

До ризиків зовнішнього середовища належать економічні, політичні, соціальні, екологічні та валютні ризики. Усвідомлення рівня невизначеності дозволяє вибрати стратегію з відповідним ступенем гнучкості – від експортної до стратегічних альянсів або прямих інвестицій [35].

Узагальнюючи результати аналізу факторів, що визначають вибір міжнародної стратегії компанії, доцільно підкреслити їхню багатовимірність та взаємозалежність, які формують складне стратегічне поле для ухвалення управлінських рішень. Макроекономічні та політико-правові умови країни-

реципієнта задають зовнішні рамки функціонування бізнесу, визначають потенціал ринку й рівень ризиків, що супроводжують інтернаціоналізацію. Галузеве конкурентне середовище, у свою чергу, вимагає критичної оцінки можливостей компанії щодо забезпечення конкурентоспроможності, що є ключовим чинником при визначенні форми та глибини її міжнародної присутності. Внутрішній ресурсний потенціал організації – фінансовий, технологічний, кадровий та управлінський – постає фундаментом, на якому ґрунтується реалістичність обраної стратегії та здатність адаптуватися до особливостей нового ринку [33].

Важливе значення мають культурно-соціальні параметри, адже вони визначають особливості споживчої поведінки, моделі комунікації та перспективність локалізації продуктів і сервісів. Технологічні та інфраструктурні умови впливають на операційну ефективність і визначають можливості цифрової інтеграції, що є критично важливим у глобальному конкурентному середовищі. Споживчий попит, ринкова динаміка та демографічні конфігурації дозволяють оцінити місткість і потенційну рентабельність цільового ринку, а системна оцінка ризиків забезпечує збалансованість стратегічних рішень та мінімізацію невизначеності.

Таким чином, вибір міжнародної стратегії є результатом комплексного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, що взаємодіють між собою та впливають на здатність компанії успішно інтегруватися в глобальний простір. Ефективність стратегічного вибору значною мірою залежить від глибини аналітичного опрацювання цих чинників, їхньої системної інтерпретації та узгодження з довгостроковими цілями розвитку організації. Спроможність компанії враховувати багатовимірність цих факторів забезпечує не лише обґрунтованість виходу на міжнародний ринок, а й формує основу для стійкої конкурентної позиції та стратегічної гнучкості в умовах мінливого глобального середовища.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи результати розгляду теоретичних засад розробки стратегій виходу компаній на міжнародні ринки, слід наголосити, що інтернаціоналізація бізнесу постає невід'ємним елементом сучасної конкурентної поведінки підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції в умовах зростаючої глобальної динаміки. Аналіз сутності та ролі міжнародної діяльності засвідчує, що вихід на зовнішні ринки не лише розширює межі господарської активності, а й сприяє підвищенню інноваційності, удосконаленню технологічного потенціалу та формуванню нових джерел стабільного розвитку. За умов ускладнення глобального середовища компанії змушені шукати гнучкі й водночас стратегічно обґрунтовані моделі поведінки, здатні забезпечити конкурентні переваги на різних стадіях їхнього міжнародного зростання.

Розгляд форм та інструментів виходу на зовнішні ринки показав, що вибір конкретного механізму міжнародної експансії визначається низкою параметрів, серед яких рівень контролю над діяльністю, доступність ресурсів, ступінь ризику та цілі компанії. Кожна з форм – від експорту до створення спільних підприємств чи прямих інвестицій – має власні переваги та обмеження, що зумовлюють необхідність ретельної оцінки умов середовища та внутрішнього потенціалу організації. Ефективність такого вибору значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої бізнес-процеси до вимог конкретного ринку, забезпечуючи оптимальний баланс між контролем, гнучкістю і витратами.

Аналіз факторів впливу на вибір міжнародної стратегії підтвердив, що процес інтернаціоналізації є багатогранним і потребує комплексного підходу. Макроекономічні й політико-правові умови, ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, ресурсні можливості компанії, культурні та технологічні особливості становлять сукупність детермінант, які формують між собою складну систему взаємодії. Лише їхнє системне врахування

дозволяє компанії обрати стратегію, що забезпечить ефективну інтеграцію до міжнародного простору та мінімізує ризики, пов'язані з діяльністю на нових ринках.

Отже, теоретичний аналіз розділу дає підстави стверджувати, що успішність міжнародної діяльності напряму пов'язана з глибиною опрацювання стратегічних аспектів виходу підприємства на зовнішні ринки. Розуміння сутності міжнародної діяльності, обізнаність у доступних формах та інструментах експансії, а також здатність враховувати чинники, що впливають на стратегічний вибір, створюють фундамент для подальших практичних рішень і визначають конкурентоспроможність компанії в глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ТОВ «УНІПЛИТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка його потенціалу для виходу на міжнародні ринки

ТОВ «Уніплит» – деревообробне підприємство, розташоване у смт Вигода, Івано-Франківська область (вул. Заводська, 4). Завод був створений на базі Вигодського деревоволокнистого заводу й був модернізований після 2000 року, коли компанія отримала нове фінансування, що дало можливість відновити потужності та розширити асортимент [43].

Директором підприємства є Анатолій Коломієць. За даними, компанія налічує кілька сотень працівників – за різними джерелами близько 840 осіб.

Загальна характеристика підприємства наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Уніплит»

Показник	Значення показника
ЄДРПОУ	30905968
Назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УНІПЛИТ» (ТОВ «УНІПЛИТ»)
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса	77552, Івано-Франківська область, Калуський район, селище Вигода
Дата реєстрації	07.05.2000 р. (25 років 6 місяців)
Уповноважені особи	Дубас Юрій Володимирович – керівник (26.09.2023 р.)
Статутний капітал	46 014 000,00 грн
Засновники	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вигодський Лісокомбінат» Розмір внеску: 11 900 455,77 грн, 25,863% Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсал Холдинг» Розмір внеску: 34 113 544, 23 грн, 74, 137%
Види діяльності:	16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
85.32 Професійно-технічна освіта
77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
52.24 Транспортне оброблення вантажів
49.41 Вантажний автомобільний транспорт
46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
02.20 Лісозаготівлі
41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
38.11 Збирання безпечних відходів
35.14 Торгівля електроенергією
35.11 Виробництво електроенергії
16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
16.24 Виробництво дерев'яної тари
16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві

Джерело: складено на основі [39-43].

Окрім сертифіката FSC, ТОВ «Уніплит» активно дбає про сталий розвиток, вона стежить за екологічною чистотою продукції та оптимальним використанням сировини. Також у минулому підприємство інвестувало в установлення котла, який працює на деревних відходах, що сприяє зниженню споживання викопного палива.

ТОВ «Уніплит» обслуговує як український ринок, так і міжнародні: його продукція експортується в країни СНД та Європи. Основні споживачі – це підприємства меблевої, будівельної та пакувальної галузей. Завдяки власній логістиці та складам у різних регіонах України, компанія гарантує оперативні поставки [43].

Офіційний сайт ТОВ «Уніплит» наведено на рис. 2.1.

Компанія дотримується як вітчизняних, так і міжнародних стандартів якості: ДСТУ, ГОСТ, УкрСЕПРО тощо. Вона використовує сучасне

європейське обладнання, що забезпечує високий рівень якості продукції та безпечність її використання.

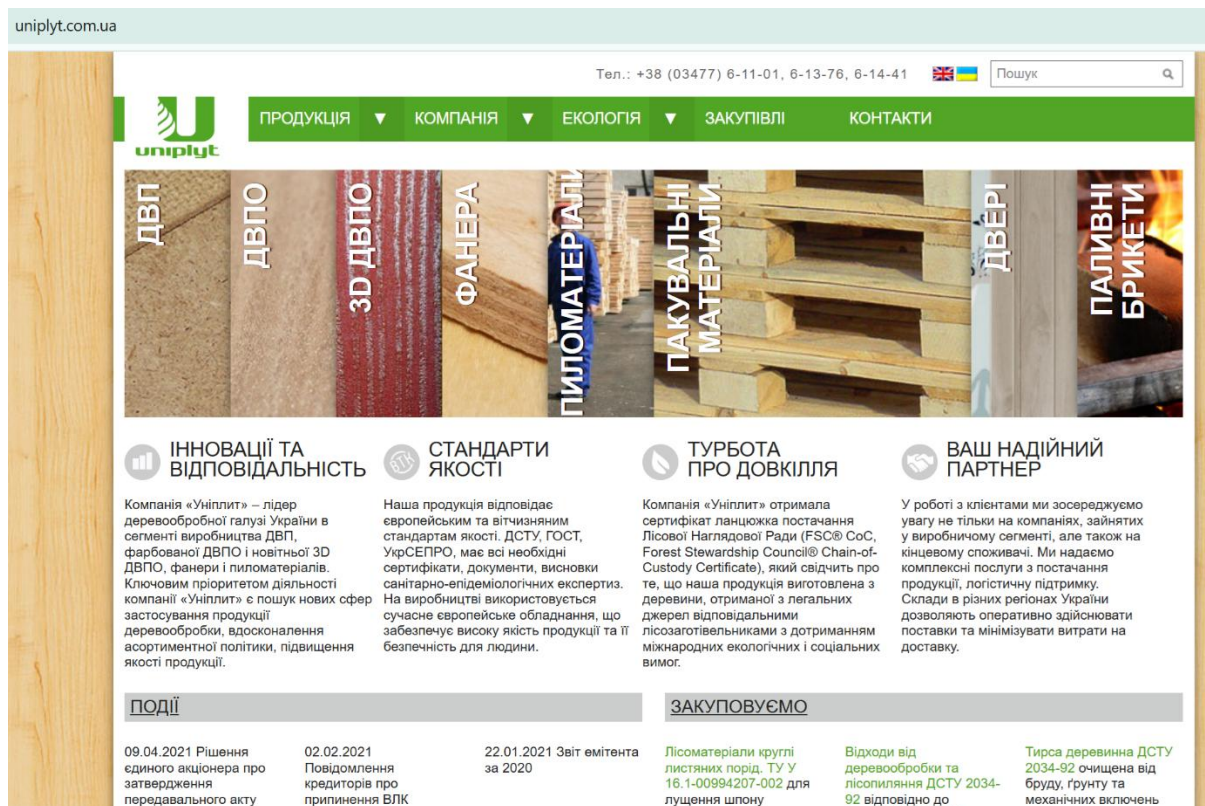


Рис. 2.1. Офіційний сайт ТОВ «Уніплит»

Джерело: [43].

ТОВ «Уніплит» – один з лідерів української деревообробної галузі у сегменті виробництва [43]:

- деревоволокнистих плит (ДВП);
- пофарбованих деревоволокнистих плит (ДВПО), зокрема 3D ДВПО;
- фанери (в тому числі вологостійкої);
- пиломатеріалів і упаковки (пакувальні вироби з деревини);
- паливних брикетів (біопалива).

Продукція виробляється із деревини з екологічно відповідальних джерел: ТОВ «Уніплит» має сертифікат FSC CoC (Ланцюжок постачання FSC) – це підтверджує, що використані деревні ресурси походять з легальних та відповідальних джерел (рис. 2.2).

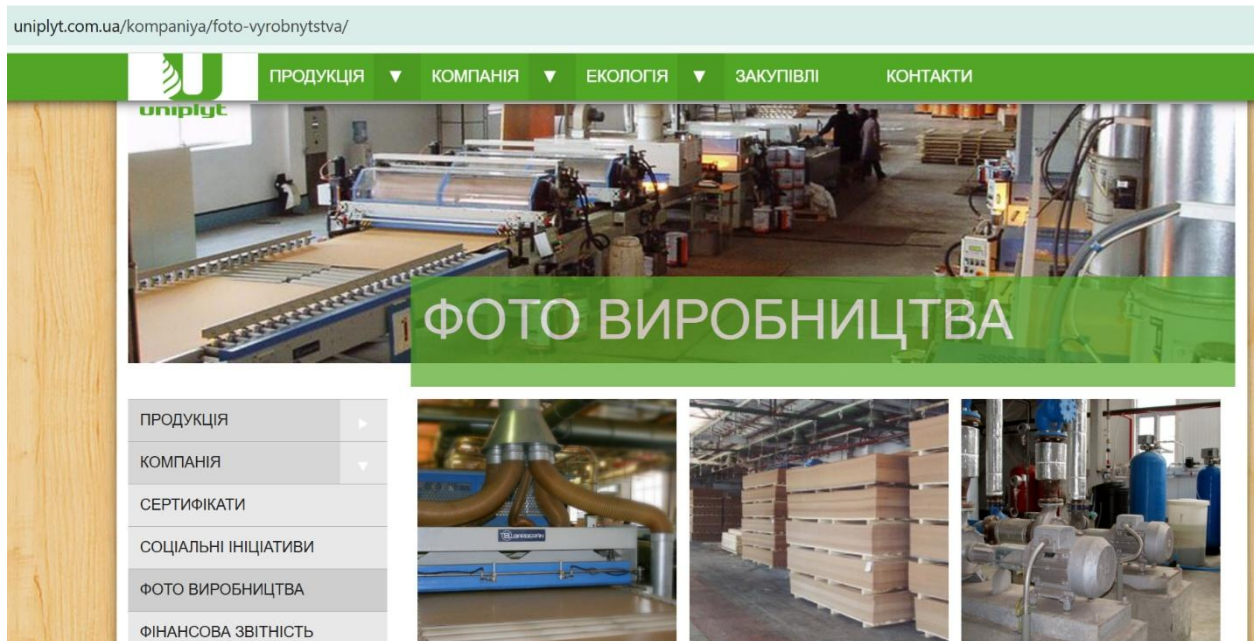


Рис. 2.2. Продукція ТОВ «Уніплит»

Джерело: [43].

Конкурентні переваги та стратегія розвитку ТОВ «Уніплит» [39-43]:

1. Високий технологічний рівень – модернізація обладнання дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.
2. Диверсифікація продуктів – широкий асортимент дозволяє ТОВ «Уніплит» задовольняти запити різних сегментів ринку.
3. Екологічна політика – сертифікат FSC та використання відновлюваних ресурсів підвищують репутацію компанії серед екоорієнтованих клієнтів.
4. Інновації – компанія прагне знайти нові сфери застосування своєї продукції і вдосконалювати асортимент.
5. Стабільне постачання сировини – часткова самозабезпеченість деревиною робить виробництво більш стійким до коливань ринку.

ТОВ «Уніплит» володіє сертифікатом FSC (Chain-of-Custody) свідчить про відповідальне ланцюжкове постачання сировини. Також ТОВ «Уніплит» має сертифікати відповідності якості та санітарно-епідеміологічні висновки. Компанія була відзначена в рейтингу «Кращі підприємства України» як видатний деревообробник та роботодавець.

Як і більшість деревообробних підприємств, ТОВ «Уніплит» залежить від ціни та доступності сировини, а також від екологічних регулювань. Робота на експортних ринках може зазнавати впливу митних бар'єрів, валютних коливань та конкуренції з іноземними виробниками. Високі капіталовкладення у модернізацію та екологічні рішення можуть стримувати гнучкість у короткостроковій перспективі.

ТОВ «Уніплит» має потенціал для подальшого розширення експортної діяльності, особливо в Європі, враховуючи екологічну сертифікацію та інноваційні продукти (наприклад, 3D ДВПО). Компанії також вигідно продовжувати диверсифікацію асортименту та поліпшення виробничих технологій, що дозволить підвищити ефективність витрат і зміцнити позиції на ринку. Крім того, подальше впровадження екологічних ініціатив та сталих практик може зміцнити репутацію серед екологічно свідомих споживачів і партнерів [43].

Вважаємо за доцільне здійснити аналіз фінансових показників ТОВ «Уніплит» за 2020-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Уніплит»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,-	Відхилення 2024 р. від 2020 р., %
Дохід, тис. грн	369014,0	528862,0	888612,0	1000814,0	990435,0	+621421,0	+168,40
Чистий прибуток, тис. грн	27267,0	42648,0	111246,0	82691,0	10494,0	-16773,0	-61,51
Активи, тис. грн	346214,0	412963,0	542881,0	694416,0	831775,0	+485561,0	+140,25
Зобов'язання, тис. грн	89208,0	103348,0	124097,0	188379,0	238514,0	+149306,0	+167,37

Джерело: складено на основі [39-43].

Фінансові показники діяльності підприємства за 2020–2024 рр. свідчать про суттєві структурні зрушення у його розвитку, що відображають як позитивні тенденції зростання, так і окремі кризові явища. Насамперед слід відзначити значне збільшення обсягів доходу, у 2024 р. він становив 990 435 тис. грн, що на 168,4 % більше порівняно з 2020 р. Така динаміка свідчить про розширення ринку збуту, інтенсифікацію виробничої діяльності та підвищення конкурентоспроможності продукції. Зростання доходу особливо активізувалося у 2021–2022 рр., коли приріст був найбільш вираженим, що може бути зумовлено оновленням асортименту, модернізацією технологічних процесів або зростанням ринкового попиту (рис. 2.3).

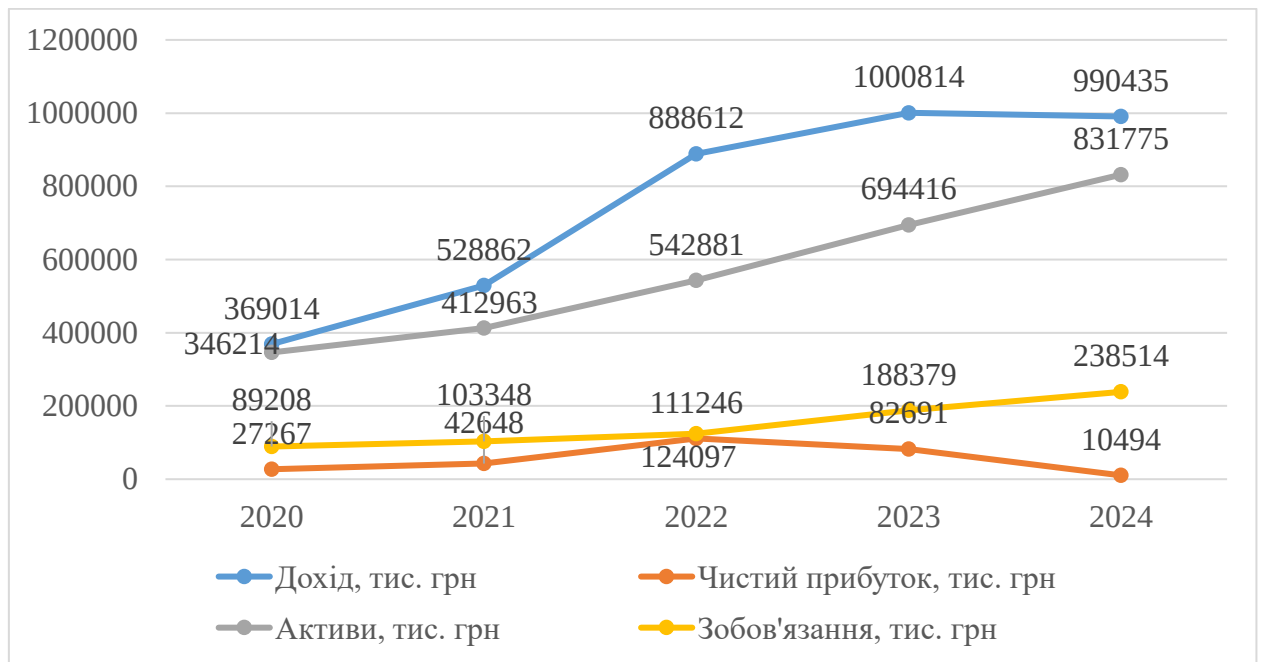


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників ТОВ «Уніплит»

Джерело: складено на основі [43].

Водночас чистий прибуток демонструє нестійку динаміку. Після значного зростання у 2022 р. (до 111 246 тис. грн), починаючи з 2023 р. відбувається суттєве падіння, яке у 2024 р. привело до зниження показника до 10 494 тис. грн, що на 61,51 % менше від рівня 2020 р. Така динаміка може свідчити про зростання витрат виробництва, посилення конкуренції,

збільшення боргового навантаження або вплив зовнішніх економічних чинників. Диспропорція між зростаючим доходом і зниженням прибутковості вказує на погіршення структури витрат або зниження рентабельності продукції.

Значне зростання активів підприємства – на 485 561 тис. грн (+140,25 %) – свідчить про нарощування виробничого потенціалу, модернізацію та інвестиції в основні засоби. Паралельно збільшуються й зобов'язання, які зросли на 167,37 % за аналізований період. Така динаміка, з одного боку, підтверджує активний розвиток підприємства, а з іншого – вказує на підвищення фінансових ризиків і ймовірність зростання боргового навантаження. Якщо темпи зростання зобов'язань перевищують темпи приросту прибутку, це може свідчити про використання зовнішнього фінансування для розширення діяльності без пропорційного підвищення економічної ефективності.

Вважаємо за доцільне здійснити аналіз основних соціально-трудових показників ТОВ «Уніплит» за 2020-2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних соціально-трудових показників ТОВ «Уніплит»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2020 р., +,-	Відхилення 2024 р. від 2020 р., %
Середня зарплата до оподаткування, тис. грн	-	13,57	17,12	19,28	26,30	+26,3	-
Кількість працівників	-	627	730	725	752	752	-

Джерело: складено на основі [43].

Соціально-трудові показники відображають стабілізацію кадрового складу і зростання оплати праці. Середня заробітна плата зросла з 13,57 тис. грн у 2021 р. до 26,30 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення

конкурентності умов праці та можливе покращення продуктивності. Кількість працівників у 2024 р. становила 752 особи, що відповідає зростаючим масштабам виробничої діяльності. Водночас стабільність чисельності працівників при значному зростанні обороту може вказувати на підвищення ефективності виробничих процесів або збільшення частки автоматизації (рис. 2.4).

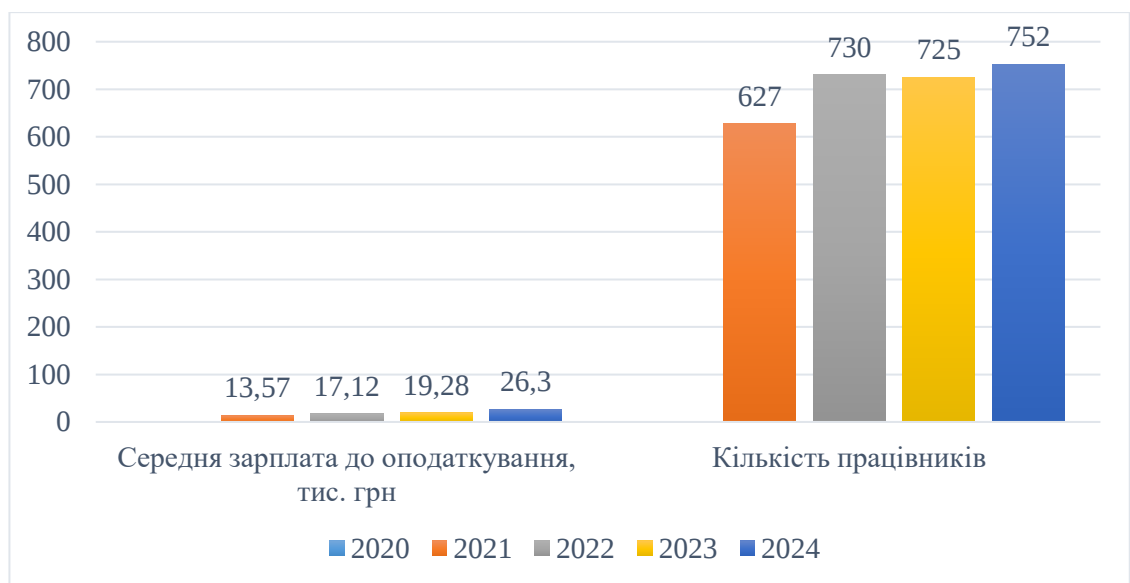


Рис. 2.4. Динаміка соціально-трудових показників ТОВ «Уніплит»

Джерело: складено на основі [43].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що підприємство демонструє динамічний розвиток із вираженими інвестиційними та виробничими імпульсами, що підтверджується значним приростом активів і доходів. Проте різке зниження чистого прибутку у 2023–2024 рр. сигналізує про необхідність оптимізації витрат, удосконалення фінансової політики та підвищення рентабельності основних видів продукції. Сукупність досліджених показників дозволяє оцінити фінансово-економічний стан підприємства як такий, що має потенціал зростання, проте потребує корекції стратегічних рішень з метою забезпечення стійкої прибутковості в умовах підвищеної ринкової конкуренції.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Уніплит»

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Уніплит» є ключовим елементом оцінювання стратегічних перспектив розвитку підприємства в умовах сучасної конкурентної економіки. Динамічні зміни ринкової кон'юнктури, підвищення вимог до екологічності виробництва, посилення міжнародної конкуренції та трансформація споживчих пріоритетів зумовлюють необхідність комплексного дослідження чинників, що впливають на діяльність компанії.

Розуміння структури та характеру зовнішнього середовища дозволяє ідентифікувати можливості та загрози, що формуються під впливом економічних, політичних, правових, соціальних і технологічних тенденцій. Водночас вивчення внутрішнього потенціалу підприємства – його фінансових, виробничих, кадрових і технологічних ресурсів – забезпечує виявлення сильних і слабких сторін, які визначають здатність організації адаптуватися до змін і реалізовувати стратегічні цілі.

З огляду на масштаб діяльності та стратегічну орієнтацію ТОВ «Уніплит», дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників набуває особливого значення.

Підприємство працює у галузі, чутливій до коливань ринкової кон'юнктури та змін у нормативно-регуляторному полі, що потребує системного аналізу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Комплексне оцінювання середовища функціонування дозволяє визначити стратегічні можливості подальшого розвитку, забезпечити підвищення конкурентоспроможності та сформуванню основу для ефективного планування інтернаціоналізації діяльності підприємства [1; 2; 4].

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Уніплит» і представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Уніплит»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Розвинена виробнича база та сучасні технології деревообробки. - Диверсифікований асортимент продукції (ДВП, ДВПО, фанера, пиломатеріали, упаковка). - Наявність екологічної сертифікації FSC, що підвищує довіру клієнтів. - Стабільне постачання сировини завдяки власним або локальним джерелам деревини. - Налагоджені канали збуту на внутрішньому та зовнішніх ринках. - Значний виробничий досвід та репутація на українському ринку. - Використання енергоефективних технологій (утилізація виробничих відходів). - Стабільний кадровий склад із високою кваліфікацією працівників. - Географічне розташування у регіоні з розвиненими лісовими ресурсами. - Позитивна динаміка активів та інвестицій у модернізацію виробництва.	- Коливання чистого прибутку та зниження рентабельності в окремі роки. - Зростаючий рівень зобов'язань, що підвищує фінансові ризики. - Висока матеріалоемність виробництва та залежність від вартості деревини. - Потреба у значних капіталовкладеннях для модернізації обладнання. - Обмежена диверсифікація за ринками у порівнянні з глобальними конкурентами. - Чутливість до змін екологічної та лісової політики держави. - Можлива недостатня автоматизація окремих виробничих процесів. - Віддаленість виробничих потужностей від великих промислових центрів. - Складність масштабування без залучення зовнішнього фінансування. - Обмежені маркетингові активності та слабка глобальна впізнаваність бренду.
Можливості	Загрози
- Розширення експорту на ринки ЄС завдяки відповідності екологічним стандартам. - Зростання попиту на екологічні та деревні матеріали у будівельній і меблевій галузях. - Можливість виходу у нові продуктові сегменти (HDF, MDF, інноваційні композити). - Розвиток співпраці з меблевими та будівельними компаніями Європи. - Додаткові інвестиції у цифровізацію та автоматизацію виробництва. - Використання біопалива власного виробництва для подальшого зниження витрат. - Участь у міжнародних виставках та програмах підтримки деревообробної галузі. - Зростання внутрішнього попиту на упаковку та деревні матеріали. - Можливість отримання грантів або інвестицій на екологічні проекти. - Поширення тренду «зеленої економіки» та попиту на сертифіковану продукцію.	- Посилення конкуренції з боку європейських виробників плитових матеріалів. - Валютні ризики, що впливають на собівартість та прибутковість експорту. - Підвищення цін на деревину або запровадження нових обмежень на лісозаготівлю. - Економічна нестабільність у країні, що впливає на платоспроможність споживачів. - Зростання вартості енергоносіїв і логістичних послуг. - Ризики зміни податкового та митного законодавства. - Поширення альтернативних матеріалів (пластики, композитні панелі). - Можливість перебоїв у постачанні сировини через природні або політичні фактори. - Загроза технологічного відставання за умов нестачі інвестицій. - Посилення екологічних вимог до виробництва, що може збільшити витрати.

*Джерело: складено автором.

Аналіз SWOT-профілю ТОВ «Уніплит» дозволяє здійснити комплексну оцінку стратегічного становища підприємства та визначити потенційні напрями його розвитку в умовах зміни конкурентного середовища. Сильні сторони компанії формують основу її стійкості та створюють конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішніх ринках. До ключових з них належать розвинена виробнича інфраструктура, диверсифікований асортимент продукції, наявність екологічної сертифікації та технологічні можливості, що відповідають сучасним стандартам деревообробної галузі. Висока кваліфікація персоналу, сталий доступ до сировинної бази та позитивна динаміка активів свідчать про сформований виробничий потенціал, здатний забезпечувати стабільний обсяг випуску та якість продукції. Разом із тим наявність налагоджених каналів збуту та географічні переваги підприємства створюють додаткові передумови для посилення позицій на ринку.

Водночас аналіз слабких сторін засвідчує низку внутрішніх обмежень, які стримують темпи розвитку та знижують адаптивність підприємства до ринкових викликів. Найбільш суттєвими з них є нестабільність показників чистого прибутку, зростання зобов'язань та підвищений рівень залежності від вартості деревини й тарифів на енергоносії. Також відзначається потреба у подальшій модернізації виробничих потужностей, посиленні автоматизації та цифровізації процесів. Обмеженість міжнародної впізнаваності бренду та недостатня активність у маркетинговій площині знижують конкурентні можливості на глобальних ринках. Сукупність цих слабких аспектів вимагає переосмислення фінансової та операційної політики підприємства.

Можливості, ідентифіковані в межах аналізу, пов'язані насамперед із глобальними тенденціями зростання попиту на екологічні та сертифіковані деревообробні матеріали, що відкриває перспективи розширення експорту, особливо на ринки ЄС. Значний потенціал має диверсифікація продуктової лінійки, освоєння нових технологій і модернізація виробництва. ТОВ «Уніплит» може скористатися також можливостями участі в міжнародних галузевих програмах, залученні інвестицій і використанні «зелених» практик,

які стають невід’ємною частиною сучасного виробництва. Додаткові перспективи зумовлені активізацією внутрішнього ринку меблевої та будівельної продукції.

Однак на підприємство впливають і значні зовнішні загрози, пов’язані з економічною нестабільністю, зростанням конкуренції, коливаннями валютних курсів, посиленням екологічних вимог та вартісним тиском на ключові ресурси. Серед найбільш суттєвих ризиків – можливі зміни в регуляторній політиці, нестабільність постачання сировини, а також загроза технологічного відставання в умовах швидкого оновлення обладнання конкурентами.

Вважаємо за доцільне скласти матрицю вірогідність – вплив можливостей на діяльність ТОВ «Уніплит» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Матриця вірогідність – вплив можливостей на діяльність
ТОВ «Уніплит»**

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	Зростання попиту на екологічні та деревні матеріали у будівельній та меблевій галузях. Зростання внутрішнього попиту на упаковку та деревні матеріали. Поширення тренду «зеленої економіки» та попиту на сертифіковану продукцію	Розвиток співпраці з меблевими та будівельними компаніями Європи. Використання біопалива власного виробництва для зниження витрат	Участь у міжнародних виставках та галузевих програмах
	Середня	Розширення експорту на ринки ЄС завдяки відповідності екостандартам	Можливість виходу у нові продуктові сегменти	Додаткові інвестиції у цифровізацію та автоматизацію виробництва
	Низька	Можливість отримання грантів або інвестицій на екологічні проекти		

Джерело: складено автором.

Найбільш перспективним є кластер можливостей із високою вірогідністю реалізації та сильним впливом. Саме до цієї групи належать: зростання попиту на екологічні та деревні матеріали як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також посилення тренду «зеленої економіки». Це свідчить про те, що компанія має сприятливе ринкове середовище для збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту та посилення бренду як виробника сертифікованої, екологічної продукції. Такі можливості варто використовувати в першу чергу, оскільки вони можуть забезпечити найбільший економічний ефект і зміцнення конкурентних позицій.

До другої групи належать можливості з високою вірогідністю, але помірним впливом, зокрема розвиток співпраці з європейськими меблевими та будівельними компаніями та використання власного біопалива для зниження витрат. Ці напрями підтримують загальну стратегію підвищення ефективності та інтеграції у міжнародний ринок, але потребують додаткової підготовки — зокрема, посилення маркетингової активності, оптимізації виробничих процесів та роботи з партнерами.

Можливості з середньою вірогідністю та сильним або помірним впливом, такі як розширення експорту до ЄС і вихід у нові продуктові сегменти, є стратегічно важливими, але потребують інвестицій і технічної модернізації. Вони можуть стати основою для довгострокового розвитку, однак реалізація залежить від доступу до фінансування, стану світових ринків та внутрішньої готовності компанії до технологічних змін.

Можливості з низькою вірогідністю реалізації, наприклад отримання грантів чи екологічних інвестицій, мають потенційно сильний ефект, однак залежать від зовнішніх факторів – державної підтримки, конкурсних програм та умов отримання фінансування. Їх варто розглядати як додатковий, а не базовий напрям розвитку.

Загалом аналіз свідчить, що ТОВ «Уніплит» працює у сприятливому ринковому середовищі, де ключові можливості пов'язані зі зростаючим попитом на екологічні матеріали, адаптацією до європейських стандартів та

розширенням співпраці у межах деревообробної та меблевої галузі. Підприємству доцільно орієнтуватися на швидку реалізацію високовірогідних можливостей із сильним впливом, паралельно готуючи ґрунт для використання стратегічних проєктів із середньою вірогідністю, що можуть забезпечити довгострокове конкурентне зростання.

Вважаємо за доцільне скласти матрицю вірогідність – наслідки загроз для ТОВ «Уніплит» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Матриця вірогідність – наслідки загроз для
ТОВ «Уніплит»**

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока	Економічна нестабільність у країні, що впливає на платоспроможність споживачів. Зростання вартості енергоносіїв і логістичних послуг	Валютні ризики, що впливають на собівартість і прибутковість. Посилення екологічних вимог до виробництва	
	Середня	Можливість перебоїв у постачанні сировини через природні або політичні фактори	Підвищення цін на деревину або обмеження на лісозаготівлю. Посилення конкуренції з боку європейських виробників. Ризики зміни податкового та митного законодавства	Поширення альтернативних матеріалів
	Низька	Загроза технологічного відставання за умов нестачі інвестицій		

Джерело: складено автором.

Аналіз матриці дає змогу комплексно оцінити рівень загроз, з якими може зіткнутися ТОВ «Уніплит», а також визначити, які з них становлять найбільшу небезпеку для стабільної роботи підприємства. Найкритичнішою групою виявилися загрози з високою вірогідністю реалізації та руйнівними

наслідками. До них належать економічна нестабільність країни та подальше зниження платоспроможності внутрішніх споживачів, а також зростання вартості енергоносіїв і логістики. Це фундаментальні ризики, що безпосередньо впливають на собівартість продукції, конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Їхня наявність свідчить про необхідність активного управління витратами, диверсифікації ринків збуту та пошуку шляхів енергоефективності.

До другої групи потрапили загрози з високою вірогідністю, але тяжкими наслідками, такі як валютні коливання та посилення екологічних вимог. Оскільки компанія працює з імпортними матеріалами та частково орієнтується на експорт, валютні ризики є постійним фактором невизначеності. Паралельно з цим посилення екологічних регуляцій впливає на необхідність модернізації, підвищення рівня фільтрації викидів та дотримання стандартів. Ці загрози потребують стратегічної фінансової та виробничої гнучкості.

Загрози середньої вірогідності та різного рівня наслідків відображають операційну нестабільність зовнішнього середовища. Перебої з постачанням сировини можуть стати критичними, оскільки впливають на виробничий цикл. Підвищення цін на деревину, конкуренція з боку європейських виробників та можливі зміни податкового і митного законодавства несуть значні економічні ризики. Поширення альтернативних матеріалів має легші наслідки, але створює структурну конкуренцію на ринку, що потребує реакції у вигляді підвищення якості, розширення асортименту або розвитку нових продуктів.

Загроза низької вірогідності, але потенційно руйнівного характеру – технологічне відставання – є довгостроковим стратегічним ризиком. За умов недостатніх інвестицій компанія може втратити конкурентні позиції, відставши від європейських технологічних стандартів. Хоча ймовірність такої загрози нижча, її наслідки можуть бути значними, що вимагає систематичного моніторингу і поступового оновлення виробничих потужностей.

Загалом матриця демонструє, що ТОВ «Уніплит» функціонує у складному та динамічному середовищі, де ключові ризики пов'язані з

макроекономічними коливаннями, ресурсною залежністю та регуляторними змінами. Для мінімізації загроз підприємству доцільно посилити систему ризик-менеджменту, диверсифікувати джерела сировини, забезпечити енергоефективність виробництва та проводити поступову модернізацію технологій. Це дозволить зміцнити стійкість до зовнішніх впливів і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Уніплит» має потужний виробничий і організаційний потенціал, здатний забезпечувати розвиток за умови реалізації ефективної стратегії модернізації та інтернаціоналізації. Використання можливостей, що виникають на зовнішніх ринках, у поєднанні з мінімізацією виявлених загроз та подоланням внутрішніх слабких сторін формує стабільну основу для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства.

PEST-аналіз ТОВ «Уніплит» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Уніплит»

Категорія факторів	Опис факторів	Вплив фактору	Оцінка впливу	Зважена оцінка
Політичні	Регулювання лісозаготівлі та екологічні норми	0,25	4	1
	Сертифікація FSC (ланцюжок поставок)	0,20	4	0,8
	Митна політика та експортні бар'єри	0,25	3	0,75
	Політична нестабільність або регуляторні ризики в Україні	0,20	4	0,8
	Державна підтримка екологічних проєктів (гранти)	0,10	3	0,3
Ступінь впливу факторів		1,0	x	3,65
Економічні	Волатильність валютного курсу	0,30	5	1,5
	Ціни на енергоносії	0,25	4	1
	Зростання цін на деревину	0,20	4	0,8
	Економічна нестабільність в Україні	0,15	4	0,6
	Можливість фінансування «зелених» інвестицій	0,10	3	0,3

Ступінь впливу факторів		1,0	x	4,2
Соціокультурні	Попит на екологічні та «зелені» продукти	0,30	4	1,2
	Зростання попиту на меблі та будівельні матеріали	0,25	4	1,0
	Урбанізація та розвиток пакувального ринку	0,20	3	0,6
	Підвищена екологічна свідомість в ЄС	0,15	3	0,45
	Зростаюча конкуренція з альтернативних матеріалів	0,10	3	0,3
Ступінь впливу факторів		1,0	x	3,55
Технологічні	Використання сучасного європейського обладнання	0,25	4	1,0
	Автоматизація виробництва	0,20	4	0,8
	Використання «зелених» технологій (біопаливо)	0,20	5	1,0
	Розробка нових типів продукції (3D-плити, інноваційні матеріали)	0,20	4	0,8
	Контроль якості та екологічної безпеки матеріалів	0,15	4	0,6
Ступінь впливу факторів		1,0	x	4,2

Джерело: складено автором.

Встановлено, що економічні фактори мають найвищий сумарний вплив (4,20), що підкреслює, наскільки чутливим є бізнес ТОВ «Уніплит» до змін у вартості сировини, валютних коливань та енергоносіїв. Це ключова зона ризику й можливостей, яку компанія повинна активно контролювати.

Технологічні фактори також дуже важливі (4,20). Інвестиції в автоматизацію, «зелені» енергетичні рішення та нові продукти можуть значно підсилити конкурентоспроможність і знизити витрати в довгостроковій перспективі.

Політичні фактори (3,65) показують, що регуляторні питання (лісова політика, митне законодавство, екологічні сертифікації) мають істотний вплив на діяльність ТОВ «Уніплит». Сертифікація FSC – це сильна конкурентна перевага й водночас вимога для доступу на експортні ринки.

Соціокультурні фактори (3,55) також мають значення: ріст екосвідомості, попит на сертифіковану деревину та екологічні матеріали підтримує стратегічні напрями ТОВ «Уніплит». Водночас конкуренція з нетрадиційними матеріалами (композити, пластик) – це виклик, який може впливати на частку ринку.

Вважаємо за доцільне виділити фактори, які найбільше впливають (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл чинників PEST-аналізу за впливом

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Регулювання лісозаготівлі та екологічні норми	1	Волатильність валютного курсу	1,5
Сертифікація FSC (ланцюжок поставок)	0,8	Ціни на енергоносії	1
Політична нестабільність або регуляторні ризики в Україні	0,8	Зростання цін на деревину	0,8
Митна політика та експортні бар'єри	0,75	Економічна нестабільність в Україні	0,6
Державна підтримка екологічних проєктів (гранти)	0,3	Можливість фінансування «зелених» інвестицій	0,3
Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Попит на екологічні та «зелені» продукти	1,2	Використання сучасного європейського обладнання	1,0
Зростання попиту на меблі та будівельні матеріали	1,0	Використання «зелених» технологій (біопаливо)	1,0
Урбанізація та розвиток пакувального ринку	0,6	Автоматизація виробництва	0,8
Підвищена екологічна свідомість в ЄС	0,45	Розробка нових типів продукції (3D-плити, інноваційні матеріали)	0,8
Зростаюча конкуренція з альтернативних матеріалів	0,3	Контроль якості та екологічної безпеки матеріалів	0,6

Джерело: розроблено автором.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Уніплит» показує, що підприємство функціонує у складному, але перспективному зовнішньому середовищі, де

одночасно присутні як суттєві виклики, так і можливості для подальшого розвитку. Найбільш вагомий вплив на компанію мають економічні та технологічні фактори, що вимагає особливої уваги до управління витратами, інноваційності та модернізації виробничих процесів (рис. 2.5).

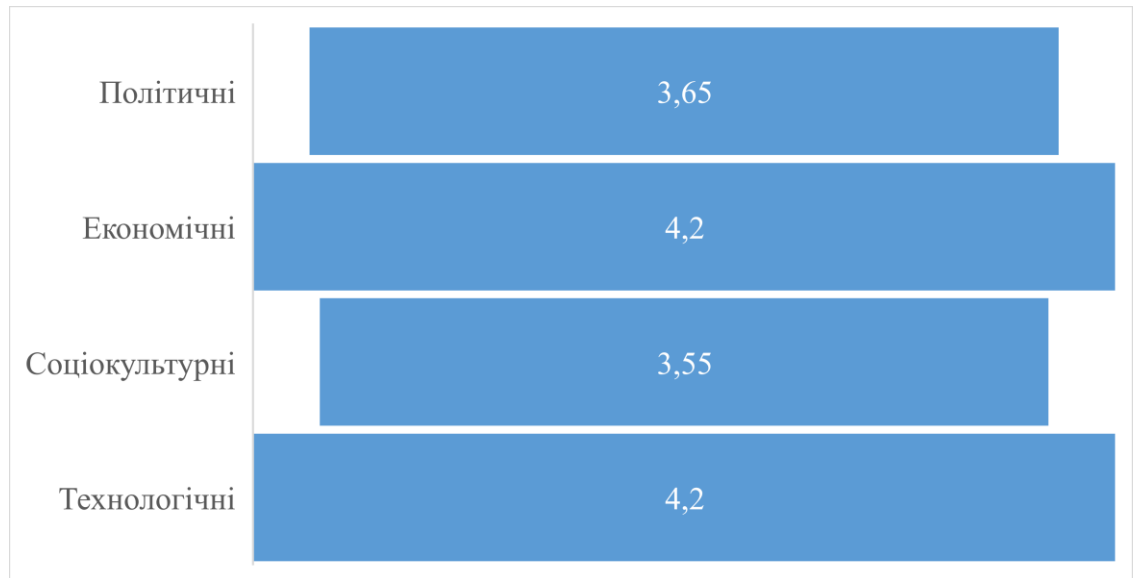


Рис. 2.5. Вплив факторів за PEST-аналізом

Джерело: складено автором.

Економічні фактори є визначальними, оскільки підприємство безпосередньо залежить від вартості енергоносіїв, цін на деревину та валютних коливань. Ці показники формують собівартість продукції, а також впливають на конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках. Значна чутливість до економічного середовища означає, що ТОВ «Уніплит» має зосередитись на оптимізації витрат, енергоефективності, диверсифікації постачальників та активній роботі з фінансовими ризиками.

Технологічні фактори демонструють важливу роль модернізації обладнання, автоматизації та «зелених» технологій у забезпеченні стабільної конкурентоспроможності. Використання сучасних виробничих систем та енергетичних рішень (зокрема спалювання власних відходів деревини для отримання теплової енергії) підвищує ефективність і водночас покращує

екологічний профіль компанії. Це дозволяє зміцнювати позиції на європейських ринках, де споживачі все більше орієнтуються на екологічні стандарти.

Політичні фактори підкреслюють важливість регуляторного середовища: екологічні вимоги, митна політика, правила лісокористування та сертифікація (зокрема FSC) мають прямий вплив на роботу ТОВ «Уніплит». Підприємство перебуває у сфері, що активно регулюється державою та міжнародними стандартами, тому постійний моніторинг змін законодавства є критичним. Водночас наявність державних і міжнародних програм підтримки екологічних проєктів створює додаткові можливості для залучення інвестицій.

Соціокультурні фактори також мають значення: зростання екологічної свідомості населення, попит на сертифіковані деревні матеріали та розвиток будівельної й меблевої галузей створюють сприятливі умови для збуту. Незважаючи на певну конкуренцію з боку альтернативних матеріалів, загальна ринкова тенденція орієнтована на екологічність, що є сильним аспектом для компанії.

На основі проведеного PEST-аналізу сформовано рекомендації для стратегії ТОВ «Уніплит»:

1. Розробити проактивну політику хеджування валютних ризиків і оптимізації витрат на енергію.
2. Продовжувати інвестувати в «зелені» технології (біопаливо, енергоефективне обладнання) – це не лише знижує витрати, але й підвищує імідж «еко-виробника».
3. Залучати грантові або інвестиційні інструменти для модернізації та інновацій (наприклад, «зелені» проєкти).
4. Посилювати маркетинг екологічної сертифікації (FSC) як конкурентну перевагу, особливо на експортних ринках.
5. Стежити за тенденціями альтернативних матеріалів та розвивати інноваційні плити, щоб адаптуватися до ринкових змін.

Отже, загальний висновок PEST-аналізу свідчить, що ТОВ «Уніплит» має значні можливості для зростання, особливо в частині використання сучасних технологій, підвищення енергоефективності та активної присутності на ринку екологічної продукції. Найбільші ризики пов'язані з економічними коливаннями та регуляторними змінами, що потребує стратегічно виваженого управління та гнучкості виробничих і фінансових рішень. Підприємству доцільно посилювати інноваційну складову, впроваджувати енергоощадні технології та розвивати експортний потенціал відповідно до європейських стандартів. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій та стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

2.3. Аналіз існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії

У сучасних умовах глобальної економіки підприємства, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, змушені не лише виходити на міжнародні ринки, але й системно оцінювати результати своєї зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна експансія вимагає комплексного підходу до формування стратегічних рішень, які охоплюють вибір цільових ринків, визначення оптимальних форм присутності, адаптацію продуктового портфеля, організацію логістики, управління ризиками та побудову партнерських відносин. Водночас успішність міжнародної діяльності залежить від здатності компанії своєчасно коригувати свої стратегії відповідно до змін глобального середовища, конкуренції та інституційних вимог.

Аналіз стратегічних рішень виступає ключовим інструментом для розуміння того, наскільки обґрунтовано підприємство визначило напрямки свого міжнародного розвитку, чи відповідають обрані моделі виходу на зовнішні ринки його ресурсним можливостям та конкурентним перевагам, а

також наскільки ефективною є реалізація стратегічних цілей. Важливим аспектом є оцінка результативності міжнародної діяльності, яка включає аналіз динаміки продажів, фінансових показників, ринкової частки, рівня ризиків, адаптаційних можливостей та здатності компанії інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості.

Дослідження ефективності міжнародної діяльності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стратегічних рішень, виявити чинники успіху та бар'єри розвитку, що в подальшому формує основу для вдосконалення системи стратегічного управління та визначення нових векторів міжнародної експансії. У межах даного параграфу увага буде зосереджена на комплексному аналізі застосовуваних компанією стратегій, оцінці їх відповідності ринковим вимогам та результативності в контексті сучасних глобальних викликів.

Вважаємо за доцільне здійснити розгорнутий, практично орієнтований аналіз існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Уніплит».

Проведена оцінка існуючих стратегічних рішень свідчить про наступне. Підприємство має диверсифікацію продуктового портфелю, що є сильною стратегією. Підхід до широкого асортименту (ДВП/ДВПО/3D, фанера, пиломатеріали, упаковка, двері, паливні брикети) зменшує ризик залежності від одного сегмента та дає можливість реагувати на зміну попиту у будівництві, меблевій та пакувальній галузях. Це також відкриває шляхи для доданої вартості.

Фокус на «зеленій» сертифікації та безпеці матеріалів – стратегічна перевага для експорту. Наявність FSC-сертифікації та позиціонування як легального, екологічно відповідального виробника – важливий драйвер доступу до європейських покупців і кращих цін на експортні ринки. Це підтверджує відповідність очікуванням клієнтів у ЄС [39].

Вертикальна інтеграція і ресурсна політика (власна сировина / біопаливо) – помірно ефективна, але потребує оптимізації. Виробництво паливних брикетів та використання ліквідної деревини – позитивні кроки до

зниження енерговитрат та управління відходами. Проте реальний ефект залежить від масштабів використання біопалива та ступеня енергоефективності ліній.

Експортна орієнтація (пиломатеріали для експорту) – логічна, але потребує диверсифікації ринків і додаткових заходів захисту від ризиків. Постачання обрізних пиломатеріалів на експорт – джерело виручки. Але залежність від базового експорту сировини/пиломатеріалів робить компанію вразливою до валютних і логістичних шоків, а також до конкуренції європейських виробників [40].

Маркетинг та бренд-активності (онлайн, участь у виставках) – потенціал недостатньо опрацьований у відкритих джерелах. На сайті видно продуктові сторінки й контакти, але не знайдено широкої інформації про системну експортну стратегію (цільові країни, довгострокові дилерські угоди, логістичні рішення). Це вказує на можливу слабкість у просуванні та формалізації міжнародної діяльності.

Ефективність міжнародної діяльності визначається такими сильними сторонами:

1. Сертифікація (FSC) – великий плюс для виходу на європейські ринки і отримання премійних цін.
2. Продуктова номенклатура, що підходить під європейський попит (пиломатеріали, фанера, плити) – реальний експортний потенціал.

Попри це є й слабкі сторони:

1. Незахищеність від валютних і логістичних шоків – відкритого опису механізмів хеджування чи довгострокових контрактів мало.
2. Конкуренція на європейському ринку і можливий тиск цін з боку місцевих виробників; необхідна чітка конкурентна пропозиція (наприклад, високі екологічні стандарти + додана вартість).
3. Нестача явних доказів масштабної маркетингової або торговельної мережі в ЄС – відсутність публічної інформації про дилерів, філії чи контракти на сайті.

Міжнародна діяльність ТОВ «Уніплит» є важливим напрямом розвитку підприємства, зважаючи на зростаючий попит на екологічні деревні матеріали на ринках ЄС та активну конкуренцію в галузі плитних матеріалів. Статистичні дані щодо обсягів експорту компанії дали змогу зробити аналіз діяльності підприємства, його продукції, технологічних можливостей, ринкових тенденцій дозволяє зробити ґрунтовну оцінку ефективності та потенціалу виходу на міжнародні ринки. Етапи аналізу існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії наведено на рис. 2.6.

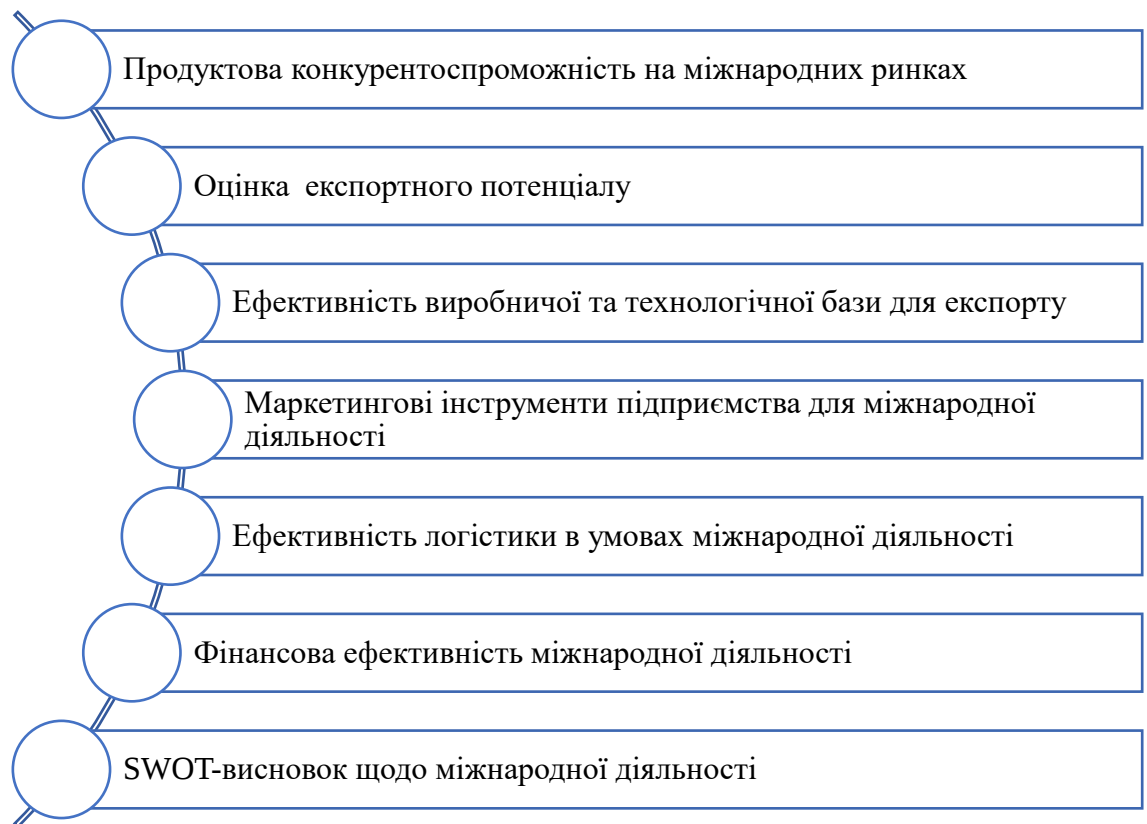


Рис. 2.6. Етапи аналізу існуючих стратегічних рішень та ефективності міжнародної діяльності компанії

Джерело: складено автором.

Продуктова конкурентоспроможність ТОВ «Уніплит» на міжнародних ринках визначається тим, що підприємство спеціалізується на виробництві: деревоволокнистих плит (ДВП сухого та мокрого пресування), плит

ламінованих та 3D-панелей, комплектуючих до меблів, паливних брикетів з відходів виробництва.

Перевагами продукції ТОВ «Уніплит» для міжнародних ринків є:

1. Екологічність – використання натуральної деревини, безпечні смоли, відсутність токсичних компонентів.
2. Енергоефективне виробництво – підприємство використовує відходи власного виробництва як біопаливо.
3. Наявність сертифікації FSC (в галузі плитних матеріалів це ключова вимога для ЄС).
4. Стабільність якості завдяки сучасним технологіям пресування.
5. Розширена продуктова лінійка, що дозволяє працювати з різними сегментами: меблева промисловість, будівництво, пакування.

Недоліками є:

- відсутність масової продукції категорії MDF/HDF, що є більш затребуваними в Європі;
- менша впізнаваність бренду на міжнародному ринку через обмежену маркетингову присутність;
- загалом рівень продуктової конкурентоспроможності оцінюється як середньо-високий, але вимагає нарощування інноваційності та диверсифікації.

Наступним кроком вважаємо за доцільне здійснити оцінку експортного потенціалу ТОВ «Уніплит». Ринкові сегменти, де ТОВ «Уніплит» може бути конкурентним наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Ринкові сегменти, де ТОВ «Уніплит» може бути конкурентним

Сегмент	Рівень потенціалу
Меблева галузь (ЄС, Азія)	Високий
Будівельні матеріали	Середній
Пакувальні матеріали	Середній
Плити для транспортування та промислових потреб	Високий
Паливні брикети	Середній

Джерело: складено автором.

Попит на деревні плити, особливо екологічні та тонкі плити ДВП, стабільно зростає в Європі через «зелені» програми та заборону одноразового пластику.

Географічними ринками з найбільшим потенціалом є: Польща, Румунія, Болгарія, Німеччина, Литва та Латвія, країни Близького Сходу. Ці країни активно імпортують деревні плити через нестачу власної сировини або недостатні обсяги виробництва.

Проведена оцінка ефективності виробничої та технологічної бази для експорту дає змогу встановити, що ТОВ «Уніплит» має одну з найпотужніших ліній виробництва ДВП в Україні. Компанія володіє повним циклом виробництва: від підготовки сировини до виготовлення плит та їх обробки.

Перевагами для міжнародної діяльності є: власний енергоефективний цикл (паливні брикети → тепла енергія), низька собівартість продукції порівняно з європейськими виробниками, можливість виробляти продукцію під індивідуальні розміри, гнучкість у замовленнях і короткі виробничі цикли. Загальна оцінка: ефективна, але потребує інвестицій у модернізацію та розширення можливостей.

Проведена оцінка маркетингових інструментів підприємства для міжнародної діяльності дала змогу виявити сильні сторони, а саме: професійний сайт із каталожними даними, окремі онлайн-канали продажу, перелік продукції поданий англійською.

Серед слабких сторін виявлено наступні: недостатня SEO-оптимізація під ринки ЄС, відсутність системного маркетингу у LinkedIn, Alibaba, EUROPAGES, відсутність постійної участі у міжнародних виставках (Interzum, Ligna, Drema), немає сформованої дилерської мережі за кордоном.

Рівень ефективності міжнародного маркетингу: низький-середній (основний стримувальний чинник міжнародного розвитку).

Оцінка ефективності логістики в умовах міжнародної діяльності дала змогу виявити переваги: географічна близькість до кордонів ЄС, можливість

доставки авто- та контейнерними перевезеннями, розташування в регіоні з хорошим транспортним сполученням.

Серед проблем можемо виокремити: зростання вартості логістики у зв'язку з війною, нестабільність роботи митниць, черги на кордоні, висока залежність від сторонніх логістичних компаній, відсутність складів або хабів у ЄС.

Оцінка ефективності логістики: середня (потрібна оптимізація та диверсифікація логістичних маршрутів).

Фінансова ефективність міжнародної діяльності – на основі ринку можна сформулювати висновок про потенційні фінансові вигоди:

1. Експортні ціни на ДВП в ЄС на 20–40% вищі, ніж в Україні.
2. Низька собівартість виробництва завдяки власному біопаливу → висока маржа.
3. Розширення продажів продукції з вищою доданою вартістю (3D-панелі, меблеві компоненти).

До фінансових ризиків віднесено: валютні коливання (EUR, USD), висока вартість логістики, додаткові витрати на сертифікацію.

Фінансова ефективність оцінюється як потенційно висока, за умови системної роботи над маркетингом і логістикою.

SWOT-висновок щодо міжнародної діяльності дав змогу виявити сильні сторони: екологічне виробництво, якісні ДВП, низька собівартість, гнучкість у замовленнях, наявність сертифікації. До слабких сторін можемо віднести: недостатню маркетингову активність за кордоном, технологічне відставання у виробництві MDF/HDF, обмежену логістичну інфраструктуру. Серед можливостей можемо виділити: розширення на ринки ЄС, зростання попиту на дерево і екотовари, участь у міжнародних виставках, нові продукти: 3D-панелі, дверні елементи, меблеві заготовки. Також виявлено загрози: конкуренцію з європейськими виробниками, валютні та логістичні ризики, зростання цін на деревину, екологічні вимоги.

Таким чином, можемо зробити загальний висновок про ефективність міжнародної діяльності ТОВ «Уніплит» про те, що підприємство має значний потенціал для розвитку міжнародних продажів завдяки: конкурентоспроможній продукції, низькій собівартості, екологічності виробництва, широкій продуктивній лінійці. Однак рівень фактичної ефективності міжнародної діяльності залишається нижчим від можливого, оскільки [43]:

1. Маркетинговий напрям опрацьовано недостатньо – відсутня системна стратегія просування в ЄС.
2. Логістика потребує адаптації до умов війни та європейських стандартів.
3. Виробничі потужності ефективні, але вимагають модернізації та диверсифікації (MDF/HDF).
4. Фінансовий потенціал високий, але стримується ризиками і нестачею інвестицій.

Загальна оцінка ефективності міжнародної діяльності: середньо-висока з дуже великим потенціалом зростання.

На основі проведеного дослідження, сформовано практичні рекомендації, щоб підвищити ефективність міжнародної діяльності [43]:

1. Формалізувати експортну стратегію – визначити пріоритетні ринки ЄС (за сегментами: меблі, будівництво, пакування), укласти довгострокові дистриб'юторські або рамкові контракти; показати це в B2B-матеріалах.
2. Посилити маркетингову присутність на цільових ринках – участь у профільних європейських виставках, локалізований сайт/каталог англійською та мовами ключових ринків, активний B2B-PR.
3. Закріпити та комунікувати конкурентні переваги (FSC, безпечні матеріали, 3D-продукти) – використовувати сертифікати як «пропуск» до преміум-лістів європейських закупівель.

4. Диверсифікація експорту по товарах із вищою доданою вартістю – замість експортних обрізних пиломатеріалів працювати над експортом готових панелей/фанери або дверей (вища маржинальність).

5. Управління фінансовими ризиками та логістикою – впровадити валютну політику (хеджування/валютні коридори), оптимізувати ланцюги постачання, розглянути страхування контрактів і використання євровалютних рахунків.

6. Інвестиції у технології та масштабне використання біопалива – масштабувати енергозбереження для зниження собівартості; підвищити частку власного енергозабезпечення.

7. Партнерства та вихід на нові сегменти (HDF/MDF, композити) – спільні проєкти з європейськими виробниками/інвесторами для доступу до технологій і ринків.

Отже, ТОВ «Уніплит» має міцні операційні бази для міжнародної діяльності: сертифікація, широкий продуктовий портфель і виробничі потужності, включно з пиломатеріалами для експорту. Однак ефективність міжнародної діяльності зараз виглядає помірною – компанія має всі передумови для нарощування експорту та просування на ринку ЄС, але потребує чіткої експортної стратегії, маркетингового підсилення, фінансових інструментів для управління валютними ризиками та переходу до експорту товарів з вищою доданою вартістю. Розвиток цих напрямів дозволить підвищити маржинальність, знизити вразливість до зовнішніх шоків і закріпити позиції на європейських ринках.

Відмітимо, що у сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічних змін економічного середовища стратегічний розвиток підприємств деревообробної галузі набуває особливої актуальності. ТОВ «Уніплит», як один із провідних українських виробників деревоволокнистих плит та виробів на їх основі, функціонує на ринку, де поєднуються високі вимоги до якості продукції, екологічності процесів та здатності адаптуватися до міжнародних стандартів. Зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності, відкритість

європейських ринків до екологічних матеріалів та поглиблення інтеграційних процесів створюють для підприємства як значні можливості, так і суттєві ризики. У таких умовах комплексний аналіз стратегічних рішень і міжнародної активності стає критично важливим для визначення реального потенціалу компанії, рівня її конкурентоспроможності та напрямів подальшого розвитку [43].

Вивчення стратегічних дій ТОВ «Уніплит» дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої виробничі та організаційні ресурси, адаптує продуктовий портфель до вимог зовнішніх ринків, забезпечує модернізацію технологічної бази та реагує на ринкові тенденції. Оцінка міжнародної діяльності дозволяє визначити рівень інтеграції компанії у світові економічні процеси, компетентність у сфері експорту, ефективність логістичних і маркетингових рішень, а також ступінь готовності до роботи в умовах жорсткої конкуренції та регуляторних обмежень.

Аналіз цього напрямку є важливою передумовою формування оптимальної стратегії подальшого розвитку ТОВ «Уніплит», оскільки дає об'єктивне уявлення про відповідність обраних управлінських рішень сучасним умовам ринку, а також про здатність підприємства забезпечувати стабільне зростання та ефективну присутність у міжнародному бізнес-середовищі. У межах даного параграфу буде проаналізовано ключові стратегічні орієнтири компанії, їх результативність, рівень ефективності міжнародної діяльності та основні чинники, що визначають конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексне дослідження міжнародної діяльності та стратегічних підходів компанії, що дозволило системно оцінити її потенціал, конкурентні можливості та рівень готовності до виходу на зарубіжні ринки. На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку

узагальнених висновків, які мають важливе значення для подальшого стратегічного планування й удосконалення міжнародної політики підприємства.

По-перше, вивчення загальної характеристики компанії та оцінка її ресурсного, фінансового, кадрового й технологічного потенціалу показали, що підприємство володіє базовими передумовами для здійснення міжнародної експансії. Водночас визначено, що для ефективного виходу на зовнішні ринки необхідним є подальше підсилення інноваційної складової, удосконалення маркетингових компетенцій та формування чіткої системи управління міжнародними проєктами.

По-друге, результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчили вплив низки факторів, які формують стратегічне поле діяльності компанії. Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкових тенденцій, технологічною глобалізацією та зростаючими вимогами споживачів. Внутрішнє середовище визначається компетенціями персоналу, гнучкістю управлінських процесів, поточним рівнем цифровізації та структурою витрат. Ідентифікація можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін компанії стала основою для подальшого формування збалансованої міжнародної стратегії.

По-третє, оцінка існуючих стратегічних рішень показала, що компанія вже здійснює окремі кроки у напрямі інтернаціоналізації, проте їхня результативність є неоднорідною. Частина рішень демонструє позитивний вплив на розвиток підприємства, зокрема щодо розширення партнерських зв'язків, модернізації продукту та цифрових інструментів маркетингу. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких – недостатня системність стратегічного планування, обмежений аналіз ризиків, недостатній рівень адаптації продукту до вимог конкретних зовнішніх ринків та відсутність чітко структурованої довгострокової моделі міжнародної присутності.

У сукупності отримані результати дозволяють стверджувати, що компанія має реальний потенціал для успішного виходу на міжнародні ринки,

однак потребує подальшого вдосконалення стратегічних підходів, оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційно-орієнтованої моделі розвитку. Аналітичні висновки даного розділу формують практичну основу для розробки рекомендацій і стратегічних пропозицій, що будуть представлені у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1. Використання світового досвіду формування міжнародних стратегій

У сучасних умовах глобалізації питання формування ефективних міжнародних стратегій набуває ключового значення для компаній, які прагнуть розширити свою присутність за межами національного ринку. Світовий досвід демонструє, що успішний вихід на міжнародні ринки вимагає не лише наявності достатніх ресурсів і конкурентних переваг, але й глибокого розуміння специфіки глобального бізнес-середовища, культурних відмінностей, інституційних обмежень та динаміки світових ринків. Саме тому вивчення передового зарубіжного досвіду стає важливим інструментом для підвищення результативності стратегічного управління та мінімізації ризиків, пов'язаних із міжнародною діяльністю підприємств.

Використання світового досвіду дозволяє вітчизняним компаніям адаптувати перевірені підходи до власних умов, запозичувати інноваційні моделі міжнародної експансії та формувати конкурентоспроможні стратегії, засновані на сучасних управлінських концепціях.

Практика провідних глобальних корпорацій, а також успішних малих та середніх підприємств різних країн демонструє широкий спектр стратегічних рішень – від експортно-орієнтованих моделей до стратегічних альянсів, франчайзингу, ліцензування та прямих іноземних інвестицій. Аналіз цих підходів дає можливість підприємствам обрати оптимальний інструмент виходу на зовнішні ринки з урахуванням власних ресурсів, цілей та ринкових перспектив.

У межах даного параграфу буде розглянуто основні міжнародні практики, що сформувалися у провідних світових компаній, визначено їх переваги та недоліки, а також проаналізовано можливості використання цих підходів в умовах діяльності вітчизняних підприємств. Такий аналіз є важливою передумовою аргументованого вибору стратегії міжнародного розвитку та створення ефективної моделі інтеграції компанії у глобальний економічний простір [50; 59].

Світовий досвід формування міжнародних стратегій є цінним джерелом знань для компаній, які прагнуть успішно інтегруватися у глобальний економічний простір. У різних країнах сформувалися унікальні моделі виходу на зовнішні ринки, які відображають економічні умови, конкурентне середовище, рівень розвитку технологій та культурні особливості. Аналіз цих моделей дозволяє підприємствам адаптувати найефективніші інструменти та зменшувати ризики, пов'язані з міжнародною експансією.

На основі вивчення спеціальної літератури [49-60], встановлено, що одним із ключових аспектів світової практики є розмаїття стратегічних підходів: від базових експортних моделей до складних форм міжнародної співпраці, зокрема стратегічних альянсів, франчайзингу, ліцензування та іноземного інвестування. Наприклад, японські та південнокорейські компанії традиційно роблять акцент на довгострокових партнерських відносинах і спільних підприємствах, що дозволяє їм знижувати витрати на входження в нові ринки та адаптувати продукцію до локальних потреб. Американські корпорації широко застосовують франчайзинг як інструмент швидкого масштабування бізнесу, тоді як європейські компанії віддають перевагу стратегічним альянсам, що дають змогу розділяти ризики і доступ до технологій [58].

Цінним елементом світового досвіду є також підходи до дослідження цільових ринків. Провідні міжнародні корпорації використовують комплексні аналітичні інструменти (PESTEL-, SWOT-, VRIO-аналіз, моделі Портера), що дає можливість оцінити економічне середовище, регуляторні бар'єри, рівень

конкуренції, поведінку споживачів та специфіку культурних норм. Такий підхід дозволяє формувати стратегії, адаптовані до умов кожного конкретного ринку.

Окрему роль відіграє цифровізація міжнародної діяльності. Світові компанії активно застосовують електронну комерцію, цифровий маркетинг, CRM-системи та аналітику великих даних, що сприяє не лише зниженню витрат, але й підвищенню точності стратегічних рішень. Успішні кейси Amazon, Alibaba, IKEA та інших компаній показують, як цифрові технології посилюють глобальну конкурентоспроможність і спрощують вихід на віддалені ринки [55].

Застосування міжнародного досвіду вітчизняними підприємствами передбачає адаптацію іноземних моделей до національних умов, включаючи рівень економічного розвитку, законодавчі вимоги та ресурсні можливості. Правильне використання світових практик дозволяє компаніям створювати гнучкі та конкурентоспроможні стратегії, що забезпечують стабільний розвиток на глобальному рівні.

Вважаємо за доцільне здійснити порівняльний аналіз успішних кейсів використання світового досвіду формування міжнародних стратегій, а саме: Amazon, IKEA, Toyota, McDonald's, Samsung.

Amazon (США) – стратегія цифрової експансії та локалізації. Модель виходу передбачає повномасштабне інвестування, створення локальних підрозділів, активна цифровізація. Ключовими підходами є [57]:

- глибока аналітика ринку та поведінки споживачів;
- створення локальних платформ (Amazon.de, Amazon.co.uk, Amazon.in);
- адаптація логістики під стандарти країни;
- агресивне масштабування за допомогою технологій.

Перевагами є швидке захоплення ринку завдяки цифровим інструментам і великим інвестиціям. Серед ризиків варто виділити наступні: висока вартість виходу, конкуренція з локальними e-commerce лідерами.

ІКЕА (Швеція) – стратегія глибокої культурної адаптації. Модель виходу передбачає власні магазини + адаптація асортименту та маркетингу. До ключових підходів слід віднести: дослідження місцевих побутових звичок (розміри ванних кімнат, кухонь тощо); модифікація продуктів під специфіку країни (в Японії – меблі меншого розміру, у США – великі кухонні столи); локалізація рекламних кампаній.

Перевагами є побудова глобального бренду з локальною чутливістю. Серед ризиків слід виокремити високі витрати на адаптацію та довгий період окупності.

Toyota (Японія) – стратегія «спільного підприємництва» та виробничої інтеграції. Модель виходу передбачає створення спільних підприємств та локалізація виробництва. Ключовими підходами є:

- партнерство з місцевими виробниками (NUMMI у США, Toyota-Peugeot-Citroën у Європі);
- трансфер управлінських технологій (Toyota Production System);
- тісна співпраця з локальними дилерами.

Перевагами є зменшення ризиків входу, швидке освоєння нового ринку, доступ до локальних ресурсів. До ризиків слід віднести необхідність узгодження корпоративних культур.

McDonald's (США) – франчайзинг як інструмент глобального масштабування. Модель виходу передбачає міжнародний франчайзинг. Ключовими підходами є:

- стандартизація бізнес-процесів;
- розширення мережі через локальних партнерів;
- адаптація меню до національних уподобань (Індія – без свинини та яловичини, Корея – гострі страви).

Перевагами є низькі витрати на вихід, швидке зростання глобальної присутності. До ризиків слід віднести залежність від якості роботи франчайзі.

Samsung (Південна Корея) – інноваційно-технологічна стратегія. Модель виходу передбачає інвестиції в R&D та глобальні маркетингові кампанії. Ключовими підходами є:

- відкриття інноваційних центрів у США та Європі;
- швидкий розвиток продуктів відповідно до потреб локальних ринків;
- активний брендинг на глобальному рівні.

Перевагами є лідерство в технологіях забезпечує високу конкурентоспроможність. До ризиків варто віднести великі витрати на дослідження та глобальний маркетинг [54].

Порівняльний аналіз успішних кейсів використання світового досвіду формування міжнародних стратегій наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз успішних кейсів використання світового досвіду формування міжнародних стратегій

Компанія	Модель виходу	Ключові інструменти	Ступінь локалізації	Основні переваги
Amazon	Інвестиційна	Технології, аналітика, локальні філії	Висока	Швидке масштабування
IKEA	Власні магазини	Продуктова адаптація	Дуже висока	Культурна інтеграція
Toyota	Спільні підприємства	Трансфер технологій, партнерства	Середня	Зменшення ризиків входу
McDonald's	Франчайзинг	Стандартизація, локальні партнери	Середня	Швидка експансія
Samsung	Інноваційна стратегія	R&D, глобальний маркетинг	Низько-середня	Технологічне лідерство

Джерело: складено на основі [57-60].

Проведений порівняльний аналіз світових практик формування міжнародних стратегій дає змогу сформулювати низку узагальнень, що мають

важливе теоретичне й практичне значення для підприємств, які планують вихід на зовнішні ринки.

По-перше, результати дослідження підтверджують, що стратегія міжнародної експансії має бути узгоджена з ресурсними можливостями компанії. Для малих і середніх підприємств найбільш ефективними є партнерські моделі співпраці, включно з франчайзингом та ліцензуванням, які дозволяють мінімізувати початкові інвестиції та знизити рівень ризику. Водночас великі транснаціональні корпорації переважно застосовують інвестиційні стратегії, створення дочірніх компаній та активні інноваційні підходи на основі розвинених R&D-центрів, що забезпечує їм глибоку інтеграцію у цільові ринки.

По-друге, ключовим чинником успішності міжнародної діяльності виступає рівень локалізації продукту, сервісу та маркетингових комунікацій. Компанії, які здійснюють адаптацію своєї продукції до культурних, економічних та соціальних особливостей країни-реципієнта, демонструють більш стабільні довгострокові позиції на глобальних ринках та формують високий рівень лояльності споживачів.

По-третє, значний потенціал у процесі виходу на міжнародні ринки мають партнерські моделі, що включають стратегічні альянси, спільні підприємства та регіональні кооперації. Їх використання дозволяє не лише розподіляти комерційні та операційні ризики між учасниками, але й спрощує доступ до локальної інфраструктури, ринкових знань та регуляторного середовища. Особливо цінними такі моделі є для роботи на висококонкурентних та жорстко регульованих ринках.

По-четверте, цифрові технології набувають ролі ключового драйвера міжнародної експансії. Приклади компаній Amazon та Samsung свідчать, що широке застосування інструментів цифровізації – від електронної комерції до аналітики великих даних – значно прискорює процес виходу на нові ринки, підвищує ефективність управління та сприяє формуванню конкурентних переваг у глобальному масштабі [47].

По-п'яте, оптимальним підходом міжнародної діяльності в сучасних умовах є поєднання глобальних стандартів із високим рівнем локальної адаптації. Синергія глобальної ефективності та локальної чутливості дозволяє компаніям одночасно забезпечувати масштабованість бізнес-моделі та гнучкість щодо вимог конкретного ринку, що підвищує стійкість і результативність міжнародних стратегій.

Аналіз світового досвіду формування міжнародних стратегій дає підстави стверджувати, що успішний вихід підприємств на зовнішні ринки залежить від здатності адаптувати напрацьовані глобальними компаніями підходи до умов власного функціонування.

Міжнародна практика демонструє широку різноманітність стратегічних моделей – від експортно-орієнтованих рішень та партнерських форматів співпраці до глибокої інвестиційної експансії та впровадження інноваційних технологій. Їх застосування забезпечує підприємствам можливість гнучко реагувати на потреби різних ринків, знижувати ризики та формувати конкурентні переваги [22].

Особливе значення мають такі елементи світового досвіду, як локалізація продуктів і маркетингу, розвиток партнерських альянсів, використання цифрових інструментів та активні інноваційні практики. Успішні кейси міжнародних корпорацій, зокрема Amazon, IKEA, Toyota, McDonald's і Samsung, підтверджують ефективність стратегій, що поєднують глобальні стандарти з локальною адаптацією. Саме комплексне врахування культурних, економічних та інституційних особливостей ринку забезпечує підприємствам довгострокову присутність і стійку позицію в глобальній конкуренції.

Таким чином, використання світового досвіду не є простим копіюванням готових моделей, а передбачає їх критичну оцінку та адаптацію до національного та корпоративного контексту. Це створює підґрунтя для формування ефективних міжнародних стратегій і сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємств у сучасному глобалізованому середовищі.

3.2. Запровадження цифрових інструментів та інновацій у процес оцінки рішення виходу на міжнародні ринки

У сучасних умовах глобалізованого середовища цифрові технології стають ключовим фактором, що забезпечує ефективність та точність оцінки рішень щодо виходу підприємств на міжнародні ринки. Використання інноваційних цифрових інструментів дозволяє компаніям значно прискорити процес збору даних, розширити аналітичні можливості та зменшити ризики, пов'язані з міжнародною експансією.

Одним із важливих аспектів цифровізації цього процесу є застосування Big Data та аналітичних платформ, які забезпечують доступ до великих масивів інформації про попит, поведінку споживачів, активність конкурентів, динаміку ринкових трендів. Завдяки таким сервісам, як Google Market Finder, SimilarWeb, Statista чи Data.ai, компанія отримує можливість швидко виявити перспективні країни, сегменти споживачів, канали збуту й оцінити рівень конкурентного середовища. Вони дозволяють формувати обґрунтовані прогнози та визначати оптимальну стратегію виходу, враховуючи специфіку конкретного ринку.

Важливу роль відіграють і цифрові маркетингові інструменти, які дають змогу протестувати попит на продукцію ще до фактичного виходу на ринок. Використання A/B-тестування, рекламних кампаній у Google Ads чи Meta Ads, створення локалізованих лендингів та аналіз відгуків користувачів дозволяє оцінити сприйняття бренду, рівень інтересу та потенціал продажів. Це мінімізує витрати та знижує ризики невдалих інвестицій на ранніх етапах міжнародної експансії.

Крім того, розвиток хмарних сервісів та CRM-платформ створює умови для комплексного управління процесом виходу на зовнішній ринок. Цифрові інструменти допомагають синхронізувати роботу відділів маркетингу, продажу, логістики, фінансового планування та управління ризиками, забезпечуючи прозорість прийняття рішень та доступність оперативної інформації.

Особливе значення має впровадження інструментів прогнозової аналітики та моделювання на основі штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання здатні прогнозувати рівень попиту, оцінювати потенційні загрози, зіставляти різні сценарії входу на ринок і навіть визначати оптимальні канали збуту з урахуванням локальної специфіки.

Загалом цифрові інструменти та інноваційні технології радикально змінюють підхід до вибору міжнародних ринків. Вони дозволяють підприємствам підвищити точність аналітики, зменшити витрати, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити конкурентні переваги на глобальному рівні. Запровадження цифрових рішень стає невід'ємною складовою сучасної міжнародної стратегії та ключовим чинником успішної інтеграції компанії у світовий ринок.

Сервіс Market Finder від Google є одним із найбільш зручних і сучасних інструментів для ідентифікації перспективних міжнародних ринків та попереднього аналізу їхнього потенціалу. Для підприємства ТОВ «Уніплит», що спеціалізується на виробництві деревностружкових та деревоволокнистих плит, цей інструмент може стати важливим елементом у процесі стратегічного планування міжнародної експансії [61].

Market Finder працює на основі алгоритмів Google, що аналізують світові тенденції попиту, поведінкові моделі споживачів, обсяг пошукових запитів, конкурентне середовище та особливості локальних ринків. Для ТОВ «Уніплит» використання цього сервісу дозволить виявити країни, де попит на продукцію деревообробної промисловості є стабільним або зростає, а також оцінити бар'єри входження та логістичні можливості.

Першим етапом є введення ключових категорій продукції, яку виробляє підприємство: МДФ, ДВП, ДСП, плити для меблів та будівництва. Market Finder автоматично формує попередній список потенційних країн, де зафіксовано найвищий рівень пошукової активності за цими товарами. Для ТОВ «Уніплит» очікуваними результатами можуть бути Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Франція, США, Угорщина, Чехія, Туреччина і країни Близького Сходу – регіони зі стабільним будівельним і меблевим сектором.

Далі інструмент дозволяє оцінити макроекономічні показники, такі як рівень ВВП, стабільність економіки та купівельну спроможність населення, а також галузевий попит, який визначається за обсягами пошукових запитів у Google у відповідних товарних категоріях. Це допомагає визначити, наскільки кожен ринок відповідає стратегічним цілям підприємства та його виробничим можливостям.

Окрім цього, Market Finder аналізує операційні характеристики ринку, зокрема: рівень конкуренції; наявність імпортерів; вимоги сертифікації; логістичні витрати та складність транспортування; рівень цифрової інфраструктури та е-комерції [61].

Для виробничої компанії, такої як ТОВ «Уніплит», особливу цінність становить можливість порівняти країни за простотою ведення бізнесу, що враховує процедури митного оформлення, податкові аспекти та вимоги до маркування й екологічних стандартів.

Завдяки Market Finder підприємство може сформувати рейтингову матрицю ринків, у якій систематизуватимуться такі критерії: потенційний попит, логістична доступність, регуляторні вимоги, конкурентне середовище та ризики. На основі цього буде простіше визначити 2–3 пріоритетні країни для подальшого глибшого аналізу та розробки стратегії входження.

Таким чином, використання Market Finder дозволяє значно прискорити процес вибору нових ринків, мінімізувати суб'єктивність рішень та зробити міжнародну експансію ТОВ «Уніплит» більш обґрунтованою, системною та точною.

З допомогою сервісу Market Finder від Google проведемо оцінку і вибір потенційних ринків для ТОВ «Уніплит». Найрелевантніші ринки для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google, наведено на рис. 3.1.

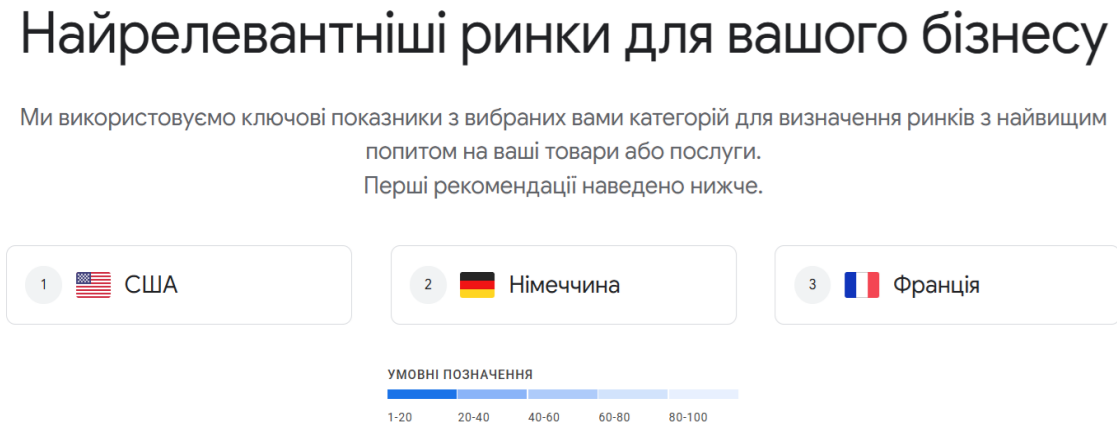


Рис. 3.1. Найрелевантніші ринки для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google

Джерело: [61].

На основі представлених даних здійснюється попередня оцінка привабливості міжнародних ринків за такими ключовими показниками, як: кількість пошукових запитів, рівень конкуренції в Google Ads, чистий дохід сімей після сплати податків, а також індекс легкості ведення бізнесу. Такий комплекс критеріїв дозволяє сформувати інтегральне бачення потенціалу ринку та оцінити доцільність виходу підприємства на той чи інший міжнародний напрям (рис. 3.2).

Сполучені Штати Америки (США) мають найбільшу кількість пошукових запитів – 13 млн., дуже високу конкуренцію. 50,3 тис. дол. – один із найвищих показників доходу. Також мають 6 місце у світовому рейтингу легкості ведення бізнесу.

США демонструють найвищий попит при водночас надзвичайно високій конкуренції. Це ринок із найбільшими можливостями, але й значними витратами на маркетинг та входження. Високий дохід населення формує

платоспроможну аудиторію, що робить ринок перспективним для преміального сегменту продукції. Підприємству потрібна сильна стратегія диференціації та високий рівень інвестицій [61].

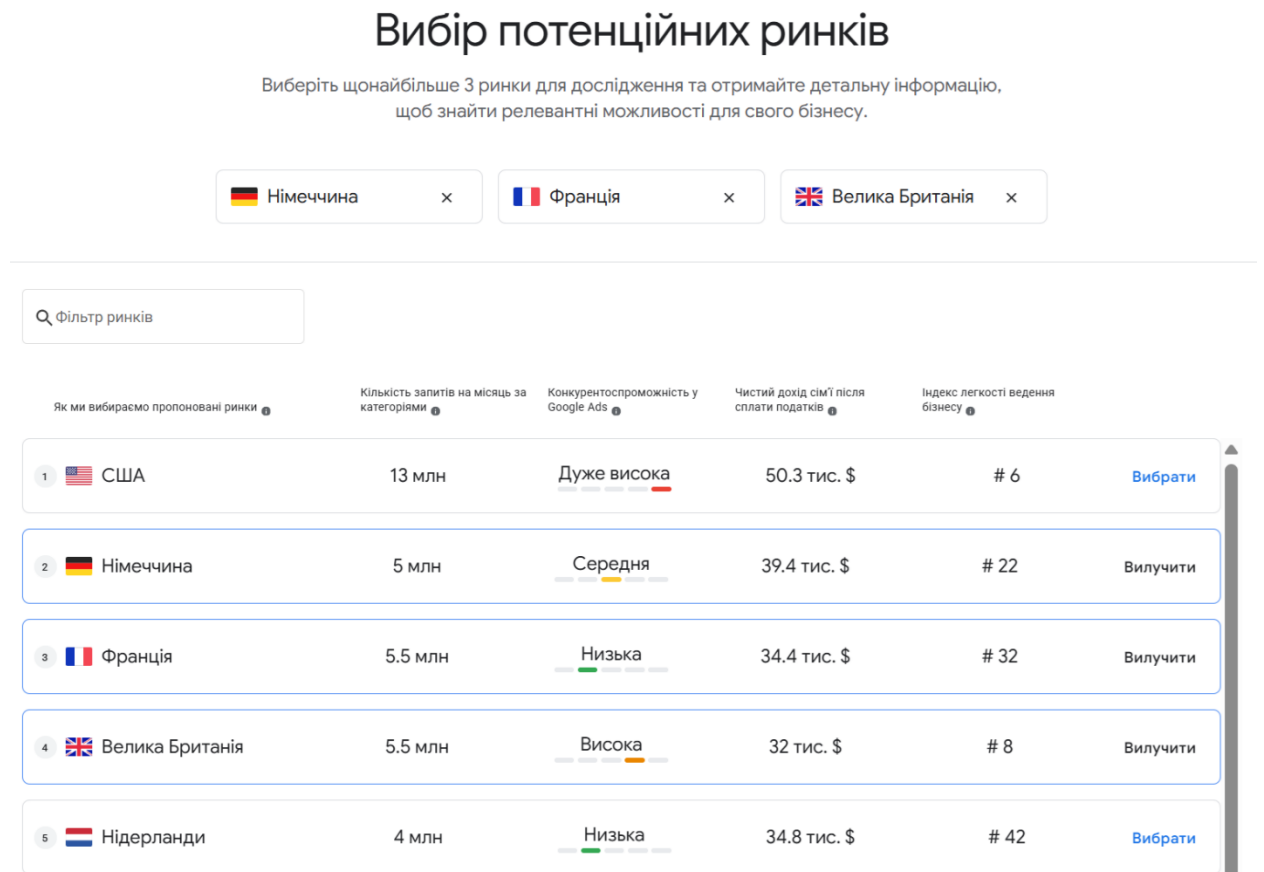


Рис. 3.2. Вибір потенційних ринків для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google

Джерело: [61].

Німеччина – 5 млн запитів. Середня конкуренція. 39,4 тис. дол. доходу. 22 місце в рейтингу легкості ведення бізнесу.

Німеччина є стабільним європейським ринком із помірним попитом та середньою конкуренцією. Високий рівень доходів робить її привабливою для товарів середнього та високого сегментів. Однак регуляторні та екологічні стандарти є суворими, тому компанії потрібно врахувати додаткові сертифікаційні вимоги [61].

Франція має 5,5 млн запитів, низька конкуренція, 34,4 тис. дол. доходу, 32 місце у рейтингу. Франція має низьку конкуренцію, що створює потенційні можливості для входження, однак індекс легкості ведення бізнесу є нижчим порівняно з Німеччиною. Ринок характеризується стабільністю, але потребує адаптації маркетингових підходів з огляду на культурні особливості.

Велика Британія – 5,5 млн запитів. Висока конкуренція. 32 тис. дол. доходу 8 місце у світі. Британський ринок є доволі конкурентним, проте індекс легкості ведення бізнесу дуже високий, що спрощує адміністративні процедури. Це робить країну перспективною для експортерів, які прагнуть швидкого та передбачуваного виходу.

Нідерланди – 4 млн запитів. Низька конкуренція. 34,8 тис. дол. доходу. 42 місце в рейтингу. Нідерланди – один із найбільш відкритих ринків у ЄС з достатнім попитом і низькою конкуренцією, що дає потенціал для швидкого проникнення. Проте рейтинг легкості ведення бізнесу нижчий, ніж у сусідніх країн, що може ускладнити адміністративні процеси.

Індія – 9 млн запитів. Дуже низька конкуренція. Низький рейтинг (63 місце). Індія є великим ринком зі значним попитом та мінімальною конкуренцією, однак низький рівень доходів та складність ведення бізнесу потребують ретельного аналізу ризиків. Цей ринок може бути цікавим для бюджетних товарів у великих обсягах.

Австралія – 3 млн запитів. Висока конкуренція. 39,9 тис. дол. доходу. 14 місце у світі. Австралія пропонує високу купівельну спроможність і сприятливі умови ведення бізнесу. Попри високу конкуренцію, стабільність та прозорість регуляторної системи роблять ринок привабливим для експортерів, орієнтованих на якісний сегмент продукції.

Канада – 3,5 млн запитів. Середня конкуренція. 32,9 тис. дол. доходу. 23 місце в рейтингу. Канада є перспективним ринком з високою платоспроможністю та передбачуваною бізнес-середою. Конкуренція помірна, що відкриває можливості для компаній, які пропонують якісний продукт та цінову стабільність [61].

Отже, ринки США та Великої Британії є найбільш привабливими з точки зору доходів населення та легкості ведення бізнесу, проте висока конкуренція потребує значних інвестицій. Німеччина, Франція та Нідерланди становлять групу перспективних європейських ринків зі стабільним попитом та помірною конкуренцією. Австралія й Канада є оптимальними для поступового виходу завдяки збалансованому поєднанню доходів, конкуренції та адміністративної простоти. Індія має високий попит, але потребує обережного стратегічного підходу через складнощі регуляторного середовища.

Характеристика обраних ринків для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google наведена на рис. 3.3.

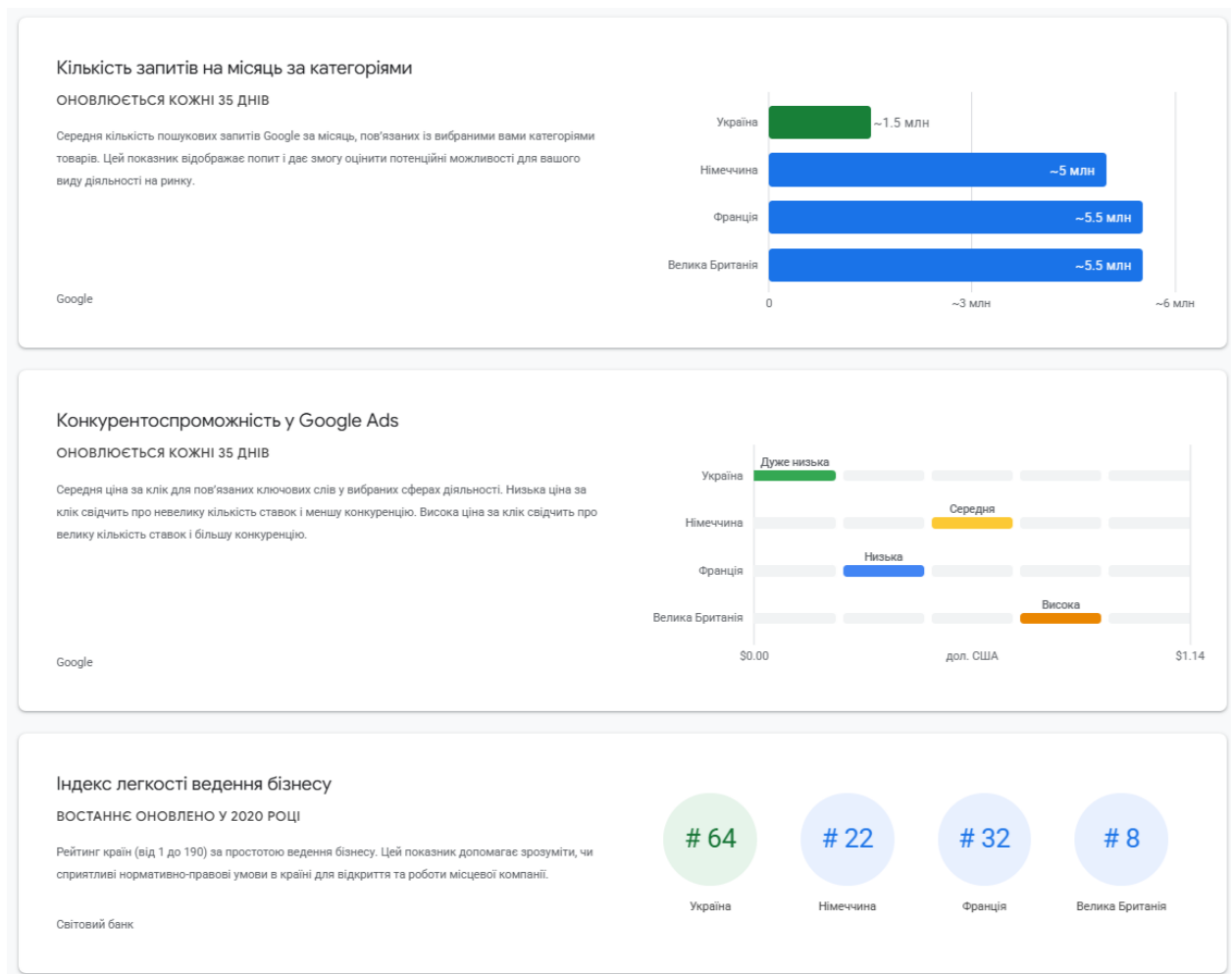


Рис. 3.3. Характеристика обраних ринків для ТОВ «Уніплит», визначених сервісом Market Finder від Google

Джерело: [61].

Комплексна оцінка міжнародних ринків є ключовим етапом у процесі прийняття стратегічного рішення про вихід компанії на зовнішній ринок. Представлені дані Google Market Finder дозволяють здійснити багатовимірний аналіз попиту, конкурентного середовища, регуляторних умов, логістичних витрат і купівельної спроможності споживачів у різних країнах. Завдяки порівнянню таких показників, як пошуковий попит, вартість рекламної конкуренції, легкість ведення бізнесу, доходи населення, логістичні витрати та часові процедури імпорту й експорту, компанія може сформулювати реалістичне уявлення про можливості та ризики кожного ринку.

Кількість пошукових запитів у Google відображає реальний споживчий інтерес. Україна ~1,5 млн, Німеччина ~5 млн, Франція ~5,5 млн, Велика Британія ~5,5 млн. Європейські ринки демонструють суттєво вищий рівень попиту порівняно з українським, що свідчить про значні можливості для експорту. Найвищий попит – у Франції та Великій Британії [61].

Конкурентоспроможність у Google Ads ідентифікується через ціну за клік і визначає рівень конкуренції в цифровому просторі: Україна – дуже низька конкуренція, Франція – низька конкуренція, Німеччина – середня, Велика Британія – висока. Це означає, що проникнення на ринки Франції та Німеччини потребуватиме менших маркетингових витрат, тоді як британський ринок вимагатиме значних інвестицій у рекламу.

Легкість ведення бізнесу показує адміністративну простоту роботи в країні: Україна – № 64, Німеччина – № 22, Франція – № 32, Велика Британія – № 8. Велика Британія має найсприятливіші умови для реєстрації бізнесу, оформлення документів та логістичних операцій. Німеччина також є відносно зручною країною для ведення бізнесу. Франція – середня. Україна – найскладніша серед порівнюваних [61].

Чистий сімейний дохід (купівельна спроможність): Німеччина – 39,4 тис. дол., Нідерланди – 34,8 тис. дол., Франція – 34,4 тис. дол., Велика Британія – 32 тис. дол. Високі значення свідчать про більшу готовність споживачів

купувати продукцію середнього та преміального сегментів. Найбільш платоспроможним ринком є Німеччина [61].

Рівень проникнення Інтернету: Україна – 58,89 %, Франція – 82 %, Німеччина – 89,74 %, Велика Британія – 94,9 %. Це впливає на ефективність онлайн-маркетингу і digital-комунікацій. Британський ринок має майже повне охоплення Інтернетом, що робить його перспективним для цифрової експансії.

Логістичні та митні витрати і час – це один із найбільш критичних показників для міжнародної торгівлі. Час перетину кордону (імпорт): Україна – 72 год, Німеччина – 3 год, Франція – 0 год (автоматизація), Велика Британія – 40 год.

Час перетину кордону (експорт): Україна – 26 год, Франція – 24 год, Німеччина – 36 год, Велика Британія – 0 год. Франція та Велика Британія мають найбільш автоматизовані системи, що зменшує затримки та логістичні ризики [61].

Фінансові витрати: Україна має найвищі витрати на оформлення імпоротної та експортної документації, Німеччина – одні з найнижчих, Британія – середній рівень витрат, Франція – низькі витрати. Загальна оцінка ринків наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна оцінка ринків

Показник / Ринок	Україна	Німеччина	Франція	Велика Британія
Попит	Низький	Високий	Дуже високий	Дуже високий
Конкуренція	Дуже низька	Середня	Низька	Висока
Легкість ведення бізнесу	Низька	Висока	Середня	Дуже висока
Купівельна спроможність	Низька	Висока	Висока	Висока
Логістичні витрати	Високі	Низькі	Дуже низькі	Середні
Логістичний час	Довгий	Короткий	Дуже короткий	Середній

Джерело: складено автором.

Таким чином, порівняльний аналіз підтверджує, що найпривабливішими ринками для виходу є: Франція – оптимальне поєднання високого попиту, низької конкуренції та кращих логістичних показників; Німеччина – стабільний попит, висока купівельна спроможність і сприятливі умови ведення бізнесу; Велика Британія – високий попит і дуже сприятливі регуляторні умови, однак потребує значних маркетингових інвестицій. Такий аналіз дозволяє компанії обрати ринки, що мають найбільший стратегічний потенціал та найменші ризики.

3.3. Формування стратегії для виходу на новий ринок

У сучасних умовах глобальної конкуренції вихід компаній на зовнішні ринки перетворюється на один із ключових напрямів розвитку, що забезпечує зміцнення конкурентоспроможності, диверсифікацію діяльності та розширення стратегічних можливостей підприємства. Проте сам факт виходу за межі національного ринку не гарантує успіху. Вирішальним чинником є правильне формування моделі міжнародної експансії, яка має відповідати як умовам зовнішнього середовища, так і внутрішньому потенціалу компанії. Оптимальна модель передбачає комплексний вибір цільового ринку та визначення найбільш ефективної стратегії проникнення з урахуванням ризиків, ресурсів, специфіки продукту та довгострокових цілей.

Процес вибору цільового ринку є багатоступеневим і ґрунтується на аналізі економічних, політико-правових, культурних, конкурентних та інституційних факторів. Визначення ринку з високим потенціалом дозволяє компанії мінімізувати початкові ризики та забезпечити основу для подальшого успішного розвитку. Не менш важливим є й вибір стратегії виходу – експорту, ліцензування, франчайзингу, стратегічних альянсів або прямих інвестицій. Кожна з цих моделей має власні переваги, обмеження та вимоги до ресурсного забезпечення, що потребує зваженої оцінки можливостей підприємства.

Оскільки міжнародні ринки характеризуються високою динамічністю, вибір моделі виходу повинен бути інтегрований у загальну систему стратегічного управління компанії. Це дозволяє узгодити операційні рішення з довгостроковими цілями, адаптувати продуктову політику до потреб нового ринку та побудувати ефективну взаємодію з локальними партнерами. Крім того, формування комплексної стратегії міжнародної експансії сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів компанії, підвищенню технологічної конкурентоспроможності та формуванню стійких ланцюгів створення вартості [48].

Таким чином, комплексної стратегії виходу на новий ринок є стратегічним завданням, що визначає успішність інтернаціоналізації компанії та її можливості у глобальному середовищі. У межах цього параграфу увага буде зосереджена на ключових етапах і принципах визначення найбільш ефективної ринкової стратегії, що забезпечить підприємству довгострокові переваги та стійку позицію на міжнародній арені.

Формування комплексної стратегії виходу на новий ринок є одним із ключових етапів міжнародної стратегії підприємства. Вибір конкретного ринку та способу входження на нього визначає подальшу ефективність міжнародної діяльності, рівень ризиків, обсяг необхідних інвестицій та перспективи довгострокового розвитку. Комплексна стратегія базується на системному аналізі зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей компанії, стратегічних цілей та ступеня її готовності до інтернаціоналізації.

Процес вибору цільового ринку передбачає багатофакторну оцінку різних країн і регіонів з метою визначення найбільш привабливого середовища для міжнародної діяльності. До основних критеріїв відбору належать [22-35]:

1. Економічна привабливість ринку – розмір і місткість ринку; динаміка зростання; рівень купівельної спроможності населення; стабільність макроекономічних показників.

2. Політико-правові умови – рівень регуляторних бар'єрів; ризики політичної нестабільності; вимоги щодо імпорту, інвестицій, сертифікацій; податкові та митні умови.

3. Конкурентне середовище – інтенсивність конкуренції в галузі; присутність міжнародних і локальних гравців; бар'єри входу; можливості для диференціації.

4. Культурні та соціальні чинники – уподобання споживачів; ступінь прийнятності продукту; умовні та культурні бар'єри; особливості бізнес-культури.

5. Логістичні та інфраструктурні можливості – доступність транспортних шляхів; рівень розвитку цифрової інфраструктури; витрати на логістику та зберігання.

Після визначення цільового ринку компанія обирає оптимальну модель присутності. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, доступних ресурсів, рівня ризику, що компанія готова прийняти, а також від специфіки самого ринку.

Стратегія виходу підприємства ТОВ «Уніплит» на новий зовнішній ринок. Нижче подано комплексну, науково обґрунтовану стратегію міжнародної експансії для підприємства ТОВ «Уніплит», що спеціалізується на виробництві деревностружкових плит, ДВП та інших деревообробних матеріалів. Стратегія включає поетапний вибір ринку, модель входження, маркетинговий та логістичний підходи, а також оцінку ризиків і рекомендації щодо адаптації продукції. Компоненти комплексної стратегії виходу на новий ринок наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Компоненти комплексної стратегії виходу на новий ринок

Компонент комплексної стратегії	Характеристика
Маркетингова стратегія виходу	Позиціонування: ТОВ «Уніплит» – екологічні та доступні деревообробні плити європейської якості. Акцент на FSC-

	сертифікації, низьких формальдегідних викидах, стабільності постачання. Канали просування: участь у виставках Drema, Budma, Warsaw Home; реклама у галузевих польських виданнях: Meble.pl, Builder Polska; онлайн-просування через LinkedIn та галузеві платформи.
Логістична стратегія	основний маршрут: Івано-Франківська обл. → Львів → кордон → Краків; оптимальний тип доставки: автотранспорт (тентовані фури або контейнери). варто створити невеликий консигнаційний склад у Польщі для швидких відвантажень.
Підсумкова стратегічна модель	Короткостроково (0–1 рік): сертифікація продукції; аналіз потенційних партнерів; старт прямого експорту до Польщі; укладання контрактів з дистриб'юторами. Середньостроково (1–3 роки): розвиток дилерської мережі; участь у виставках; створення консигнаційного складу; альянси з меблевими виробниками. Довгостроково (3–5 років): відкриття офісу в Польщі; співпраця з мережами DIY; можливе створення локального виробничо-логістичного хабу.

Джерело: складено автором.

Запропонована стратегія забезпечує послідовний, низькоризиковий та економічно обґрунтований вихід ТОВ «Уніплит» на зовнішній ринок, із поступовим розширенням присутності, диверсифікацією партнерств та укріпленням позицій у Європі. Оцінка ризиків і способи їх зниження наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ризиків і способи їх зниження

Ризик	Механізм мінімізації
Валютні коливання	Контракти в євро, хеджування
Конкуренція з Kronospan, Egger	Нішева продукція, lower-price сегмент
Логістичні затримки	Резервні маршрути, склад у Польщі
Сертифікаційні вимоги	Попередній аудит та відповідність EN-стандартам

Джерело: складено автором.

Формування комплексної стратегії виходу на новий ринок потребує комплексного підходу, що поєднує глибокий аналіз ринкових умов, стратегічні цілі компанії та її внутрішні можливості. Успіх міжнародної

експансії значною мірою залежить від правильності вибору цільового ринку, адекватності використаної стратегії та здатності підприємства гнучко адаптувати свої бізнес-процеси до вимог нового середовища. Раціональний підхід до цих етапів забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стійкість міжнародних позицій та створення довгострокових перспектив розвитку компанії.

У результаті проведеного дослідження процесу формування комплексної стратегії виходу на новий ринок можна дійти висновку, що успішна міжнародна експансія потребує системного, обґрунтованого та багатофакторного підходу. Вихід на зарубіжні ринки не є одномоментним рішенням, а складним стратегічним процесом, який включає аналіз ринкового середовища, оцінку власного потенціалу, визначення пріоритетів розвитку та вибір форми міжнародної присутності, що найкраще відповідає цілям підприємства.

Першочергове значення має вибір цільового ринку, адже саме він визначає подальшу траєкторію міжнародної діяльності. Систематичний аналіз економічних, політичних, культурних, конкурентних та інституційних умов дозволяє підприємству обрати країну або регіон, де існує найбільша ймовірність досягнення стабільних результатів. Визначення ринку з високим потенціалом знижує ризики невдачі й забезпечує основу для побудови ефективної стратегії.

Наступним ключовим етапом є вибір стратегії виходу на новий ринок. Кожна зі стратегій – експорт, франчайзинг, ліцензування, стратегічні альянси чи прямі іноземні інвестиції – має свої специфічні переваги та обмеження, що визначають її доцільність залежно від ресурсних можливостей, рівня готовності компанії до міжнародної діяльності та особливостей обраного ринку. Для малого бізнесу найчастіше оптимальними є партнерські моделі, які знижують ризики та зменшують фінансове навантаження, тоді як великі компанії прагнуть повного контролю над діяльністю, обираючи інвестиційні або виробничі форми присутності.

Обґрунтування комплексної стратегії виходу на новий ринок наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Обґрунтування комплексної стратегії виходу на новий ринок

Сценарій	Опис	Переваги	Кроки
Сценарій 1. Прямий експорт (базовий етап)	Це найменш ризикований варіант для старту	- мінімальні інвестиції; - швидке входження на ринок; - можливість тестування попиту	1.Налагодити контракти з оптовими дистриб'юторами будівельних матеріалів у Польщі. 2.Забезпечити відповідність європейським сертифікаціям (EN 622-5, EN 312, FSC). 3.Адаптувати маркування, специфікації та стандарти пакування
Сценарій 2. Дистриб'юторська модель (рекомендована як основна)	Підприємство укладає довгострокові угоди з польськими торговельно-логістичними компаніями	- швидке масштабування продажів; - передача частини маркетингових витрат партнеру; - доступ до локальної клієнтської мережі	- вибір 2–3 ключових дистриб'юторів; - встановлення системи мотивації партнерів (бонуси, знижки, ексклюзивні умови); - створення локального складу (крос-докінг у Познані або Вроцлаві)
Сценарій 3. Стратегічний альянс з локальним виробником меблів або DIY-мережею	Підходить для середньострокової перспективи	- гарантований обсяг закупівель; - можливість створення спільної продукції (private label)	Можливі партнери: - Castorama, OBI, Leroy Merlin, - великі меблеві фабрики Польщі.
Сценарій 4. Створення локального офісу або виробничого міні-хабу	Довгостроковий варіант (3–5 років)	- швидке масштабування продажів	- підвищення довіри польських клієнтів; - оптимізація логістики; - локалізація складів

Джерело: складено автором.

Встановлено, що успішність міжнародної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої бізнес-процеси до умов зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, враховувати культурні особливості споживачів та формувати гнучкі управлінські механізми. Важливим чинником також є інтеграція обраної моделі виходу у загальну систему стратегічного управління підприємством, що забезпечує збалансоване використання ресурсів, узгодженість операційних дій та досягнення довгострокових цілей.

На основі проведеного дослідження сформовано матрицю пріоритетів інвестицій для ТОВ «Уніплит». Матриця побудована на основі PEST-аналізу та оцінки міжнародної діяльності (табл. 3.6). Критеріями оцінки для формування матриці стали: вплив на конкурентоспроможність (1–5), вплив на експортну ефективність (1–5), окупність/економічний ефект (1–5), реалістичність впровадження (1–5), підсумкова оцінка = середнє значення.

Таблиця 3.6

Матриця пріоритетів інвестицій для ТОВ «Уніплит»

Інвестиційний напрям	Опис	Оцінка (1–5)	Пріоритет
Блок технологій			
Енергоефективність та використання біопалива	ТОВ «Уніплит» уже виробляє брикети; розширення зменшить собівартість	4,8	Високий
Модернізація ліній для підвищення якості ДВП/ДВПО/3D	Підвищення якості – критично для експорту	4,6	Високий
Автоматизація виробництва / контроль якості	Стабільність продукції під вимоги ЄС	4,0	Середній
Технології виробництва товарів із вищою доданою вартістю (двері, 3D-панелі)	Зростання маржі, нові ринки	4,7	Високий
ІТ-системи управління (ERP/CRM)	Оптимізація планування та роботи з клієнтами	3,6	Середній
Блок маркетингу			
Розвиток міжнародного маркетингу (англомовний сайт, каталоги, SEO)	Критично для B2B-експорту	4,9	Високий
Участь у міжнародних виставках (ЄС, Близький Схід)	Прямі B2B-контакти та контракти	4,7	Високий

Формування дилерської мережі за кордоном	Довгострокова присутність	4,2	Середній
Брендинг (екологічність, FSC, безпечність матеріалів)	Дає можливість преміальної ціни	4,5	Високий
Діджитал-маркетинг (LinkedIn / індустріальні платформи)	Залучення клієнтів у B2B	3,8	Середній
Блок логістики			
Оптимізація експортних маршрутів і контрактна логістика	Зменшення ризиків воєнного часу	4,8	Високий
Контейнери та упаковка під специфікації ЄС	Зниження рекламаций	4,4	Високий
Інтеграція з європейськими складами/хабами	Швидкість доставки, конкурентність	4,1	Середній
Страховання вантажів і зовнішньоекономічних контрактів	Зменшення ризиків втрат	4,0	Середній
Цифровізація логістичного обліку (трекінг, документообіг)	Скорочення часу та помилок	3,7	Середній

Джерело: складено автором.

На основі проведеного дослідження сформовано агреговану матрицю пріоритетів (за блоками), (табл. 3.7). Методичною складовою є визначення середньої оцінки за напрямками в кожному блоці, так 1 – це низький пріоритет, 5 – високий.

Таблиця 3.7

Агрегована матриця пріоритетів (за блоками)

Блок інвестицій	Середня оцінка	Пріоритет
Маркетинг	4,42	1 місце (найвищий пріоритет)
Технології	4,34	2 місце
Логістика	4,20	3 місце

Джерело: складено автором.

Отже, можемо підсумувати, що маркетингові інвестиції – найпріоритетніші, оскільки саме вони визначають здатність ТОВ «Уніплит» вийти на нові ринки, підвищити впізнаваність та отримати контракти в ЄС. Технологічні інвестиції – стратегічно важливі, бо якість продукції та

ефективність виробництва визначають конкурентність на міжнародних ринках. Логістика – третій, але критично необхідний блок, особливо в умовах воєнних ризиків та складної доставки.

Таким чином, формування комплексної стратегії виходу на новий ринок є фундаментальним елементом міжнародної стратегії компанії, який визначає її конкурентоспроможність та перспективи на глобальній арені. Раціональний вибір ринку та форми міжнародної присутності дає можливість підприємству мінімізувати ризики, забезпечити стійкий розвиток, підвищити інноваційний потенціал та сформувати сильні міжнародні позиції. Отримані висновки закладають основу для подальшого вдосконалення стратегічних підходів і розробки практичних рекомендацій щодо розширення міжнародної діяльності компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне дослідження та обґрунтування стратегічного процесу виходу компанії на міжнародні ринки, що охоплює як аналіз світового досвіду, так і впровадження сучасних цифрових інструментів для прийняття управлінських рішень. Отримані результати демонструють, що ефективна міжнародна стратегія повинна ґрунтуватися на поєднанні адаптованих під конкретну компанію методичних підходів та інноваційних аналітичних технологій, які дозволяють мінімізувати ризики та підвищити точність прогнозування.

Визначено, що найуспішніші світові компанії використовують системний, поетапний підхід до інтернаціоналізації, який включає глибоке дослідження зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, оптимальний вибір форми входу на ринок та побудову довгострокових партнерств. Вивчення міжнародного досвіду показало, що ключовими факторами успіху у глобальній експансії виступають гнучкість, інноваційність, стратегічна орієнтація на споживача та здатність швидко

реагувати на динаміку світового ринку. Саме ці принципи лежать в основі сучасних моделей міжнародних стратегій, які можуть бути адаптовані для українських підприємств, зокрема для промислових виробників.

Проаналізовано роль цифрових інструментів, що стають невід'ємною частиною процесу оцінки зовнішніх ринків та формування стратегії виходу. На прикладі сервісу Google Market Finder продемонстровано можливості цифрової аналітики для оцінки попиту, конкурентності рекламного середовища, логістичних параметрів, купівельної спроможності населення та регуляторних умов у різних країнах. Ці інструменти дозволяють компаніям отримувати достовірні та актуальні дані, що значно підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності при виборі потенційного ринку. Запровадження цифрових технологій у процес інтернаціоналізації забезпечує стратегічні переваги, серед яких – точне сегментування, таргетинг, адаптація маркетингових стратегій та оптимізація логістики.

На основі проведеного аналізу було сформовано комплексну стратегію виходу підприємства на новий ринок. У процесі розробки стратегії враховано об'єктивні показники потенційних країн-цілей, рівень попиту, конкурентне середовище та можливості для довгострокового розвитку. Особливу увагу приділено вибору оптимальної стратегії входу, яка забезпечує збалансованість між ризиками, необхідними інвестиціями та можливими вигодами. Запропонована стратегія орієнтована на поетапне освоєння ринку, використання цифрових маркетингових інструментів, партнерських відносин та адаптованих моделей логістики.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що ефективна стратегія виходу компанії на міжнародні ринки має базуватися на інтеграції світового досвіду, сучасних інноваційних рішень та цифрової аналітики. Такий підхід забезпечує підприємству можливість не лише мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси, але й створити конкурентні переваги, що дозволяють успішно позиціонуватися та розвиватися на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного магістерського дослідження зроблено такі висновки.

1. Встановлено, що інтернаціоналізація бізнесу постає невід'ємним елементом сучасної конкурентної поведінки підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції в умовах зростаючої глобальної динаміки. Аналіз сутності та ролі міжнародної діяльності засвідчує, що вихід на зовнішні ринки не лише розширює межі господарської активності, а й сприяє підвищенню інноваційності, удосконаленню технологічного потенціалу та формуванню нових джерел стабільного розвитку. За умов ускладнення глобального середовища компанії змушені шукати гнучкі й водночас стратегічно обґрунтовані моделі поведінки, здатні забезпечити конкурентні переваги на різних стадіях їхнього міжнародного зростання.

2. Розгляд форм та інструментів виходу на зовнішні ринки показав, що вибір конкретного механізму міжнародної експансії визначається низкою параметрів, серед яких рівень контролю над діяльністю, доступність ресурсів, ступінь ризику та цілі компанії. Кожна з форм – від експорту до створення спільних підприємств чи прямих інвестицій – має власні переваги та обмеження, що зумовлюють необхідність ретельної оцінки умов середовища та внутрішнього потенціалу організації. Ефективність такого вибору значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати свої бізнес-процеси до вимог конкретного ринку, забезпечуючи оптимальний баланс між контролем, гнучкістю і витратами.

3. Аналіз факторів впливу на вибір міжнародної стратегії підтвердив, що процес інтернаціоналізації є багатогранним і потребує комплексного підходу. Макроекономічні й політико-правові умови, ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, ресурсні можливості компанії, культурні та технологічні особливості становлять сукупність детермінант, які формують між собою складну систему взаємодії. Лише їхнє системне врахування

дозволяє компанії обрати стратегію, що забезпечить ефективну інтеграцію до міжнародного простору та мінімізує ризики, пов'язані з діяльністю на нових ринках.

4. Вивчення загальної характеристики компанії та оцінка її ресурсного, фінансового, кадрового й технологічного потенціалу показали, що підприємство володіє базовими передумовами для здійснення міжнародної експансії. Водночас визначено, що для ефективного виходу на зовнішні ринки необхідним є подальше підсилення інноваційної складової, удосконалення маркетингових компетенцій та формування чіткої системи управління міжнародними проєктами.

5. Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища засвідчили вплив низки факторів, які формують стратегічне поле діяльності компанії. Зовнішнє середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкових тенденцій, технологічною глобалізацією та зростаючими вимогами споживачів. Внутрішнє середовище визначається компетенціями персоналу, гнучкістю управлінських процесів, поточним рівнем цифровізації та структурою витрат. Ідентифікація можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін компанії стала основою для подальшого формування збалансованої міжнародної стратегії.

6. Оцінка існуючих стратегічних рішень показала, що компанія вже здійснює окремі кроки у напрямі інтернаціоналізації, проте їхня результативність є неоднорідною. Частина рішень демонструє позитивний вплив на розвиток підприємства, зокрема щодо розширення партнерських зв'язків, модернізації продукту та цифрових інструментів маркетингу. Водночас виявлено низку недоліків, серед яких – недостатня системність стратегічного планування, обмежений аналіз ризиків, недостатній рівень адаптації продукту до вимог конкретних зовнішніх ринків та відсутність чітко структурованої довгострокової моделі міжнародної присутності.

7. Визначено, що найуспішніші світові компанії використовують системний, поетапний підхід до інтернаціоналізації, який включає глибоке

дослідження зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, оптимальний вибір форми входу на ринок та побудову довгострокових партнерств. Вивчення міжнародного досвіду показало, що ключовими факторами успіху у глобальній експансії виступають гнучкість, інноваційність, стратегічна орієнтація на споживача та здатність швидко реагувати на динаміку світового ринку. Саме ці принципи лежать в основі сучасних моделей міжнародних стратегій, які можуть бути адаптовані для українських підприємств, зокрема для промислових виробників.

8. Проаналізовано роль цифрових інструментів, що стають невід'ємною частиною процесу оцінки зовнішніх ринків та формування стратегії виходу. На прикладі сервісу Google Market Finder продемонстровано можливості цифрової аналітики для оцінки попиту, конкурентності рекламного середовища, логістичних параметрів, купівельної спроможності населення та регуляторних умов у різних країнах. Ці інструменти дозволяють компаніям отримувати достовірні та актуальні дані, що значно підвищує якість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності при виборі потенційного ринку. Запровадження цифрових технологій у процес інтернаціоналізації забезпечує стратегічні переваги, серед яких – точне сегментування, таргетинг, адаптація маркетингових стратегій та оптимізація логістики.

9. На основі проведеного аналізу було сформовано комплексну стратегію виходу підприємства на новий ринок. У процесі розробки стратегії враховано об'єктивні показники потенційних країн-цілей, рівень попиту, конкурентне середовище та можливості для довгострокового розвитку. Особливу увагу приділено вибору оптимальної стратегії входу, яка забезпечує збалансованість між ризиками, необхідними інвестиціями та можливими вигодами. Запропонована стратегія орієнтована на поетапне освоєння ринку, використання цифрових маркетингових інструментів, партнерських відносин та адаптованих моделей логістики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 10-17.
2. Антонюк Л. Л., Ільницький Д. О., Лігоненко Л. О., Денісова О. О. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього: монографія / за ред. Антонюк Л., Ільницького Д., Севастюк А. Київ: КНЕУ, 2021. 337 с.
3. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (2). С. 41-45.
5. Буднікевич І. М., Тафій Н. Г. Використання технології PEST-аналізу при формуванні стратегій розвитку суб'єктів регіональних ринків (на прикладі ринку юридичних послуг). *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 225-235.
6. Галенко О. М., Столярчук Я. М., Шлапак А. В. Фінансові ринки Південно-Східної Азії: диверсифікаційна панорама: монографія. К.: «Новий друк», 2016. 332 с.
7. Горященко Ю.Г., Байов Б.С. Ринок інновацій в Україні та характеристика інноваційних стратегій. *Економічний Вісник Національного гірничого університету*. 2017. №1(57). С. 132-139.
8. Грищенко А. Інтеграційний вектор реалізації національних конкурентних стратегій в умовах глобалізації. *Міжнародна економічна політика*. 2011. № 1-2(14-15). С. 246-274.
9. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

10. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.
11. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 3. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses.PDF>.
12. Ігнатська І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. К. : Каравела, 2008. 480 с.
13. Ільницький Д. О. Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 445 с.
14. Інтеграція України в глобальній соціально-економічний простір: монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. Птухи; МОН України; ДННУ «Академія фінансового управління»; КНЕУ ім. В. Гетьмана; ОНЕУ. Київ, 2019. 287 с.
15. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
16. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.
17. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 366 с.
18. Клівець П. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
19. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ). Київ: КНУТД, 2019. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.
20. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті : монографія. Вид. 2-е доповн. та перероб. / Д. Г. Лук'яненко, Л. Л.

Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін. ; за ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2021. 472 с.

21. Куршутів С. О., Столярчук Я. М., Галенко О. М., Зарицька Н. С. Глобальні центри стратегічного партнерства України: монографія. К., 2019. 304 с.

22. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Scientific journal «Development Service Industry Management»*. 2024. № 8(14). С. 86-92.

23. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Міжнародна економіка: підруч. К. : КНЕУ, 2014. 762 с.

24. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія. К.: КНЕУ, 2006. Т. 2. 592 с.

25. Лук'яненко Д., Чужиков В., Вожняк М.Г. Конвергенція економічних моделей Польщі та України : монографія / за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужиова, М.Г. Вожняка. К.: КНЕУ, 2010. 719 с.

26. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Практикум з міжнародного економічного аналізу: тести, вправи та задачі, проблемні ситуації, ділові ігри: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 292 с.

27. Мандич О. В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей теорії до умов практики. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 23 (1). С. 108-111.

28. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.

29. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

30. Поручник А. М., Лук'яненко Д. Г., Столярчук Я. М. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 293 с.

31. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот, Я. М. Столярчук, та ін.; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д. Г. Лук'яненка та А. М. Поручника. К. : КНЕУ, 2011. 703 с.
32. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
33. Савченко С. М., Нікітін В. Г Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/94.pdf.
34. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
35. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 280 с.
36. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 2 С. 112-118.
37. Столярчук Я. М., Галенко О. М., Біленький О. Ю., Столярчук В. М. Глобальний ринок інтелектуальної власності: масштаби, структура, інститути: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 272 с.
38. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
39. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
40. ТОВ «Уніплит». Сайт *Clarity-Project*. URL : <https://clarity-project.info/edr/30905968> .
41. ТОВ «Уніплит». Сайт *Youcontrol*. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30905968/.
42. ТОВ «Уніплит». Сайт *Опендатабот*. URL :

<https://opendatabot.ua/c/30905968>.

43. ТОВ «Уніплит». Сайт. URL : <https://uniplyt.com.ua/>.
44. Харчишина О. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5 Том 1. С. 91-94.
45. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.
46. Цимбал Л.І Інтелектуальне лідерство в парадигмі глобального економічного розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 343 с.
47. Черкас Н.І. Глобальні ланцюги вартості в економічному зростанні: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2018. 388 с.
48. Шмалій Н. А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2019. Вип. 38/39. С.88-98.
49. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402-412.
50. Deepak Tomar. Porter's Competitive Forces Model and SWOT Analysis to Payments. *International Journal of Information Science*. 2020. № 10 (2). Pp. 45-49.
51. Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 1977. № 8(1). Pp. 23–32.
52. Luo Y., Tung R. L. International Expansion of Emerging Market Multinationals: Toward a Springboard Perspective. *Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan; Academy of International Business*. 2007. Vol. 38(4). Pp. 481-498.
53. Porter M. E. International Competition: Strategies for the Global Marketplace. 1980.

54. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
55. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
56. Rich Horwath The Origin of Strategy. Strategic Thinking Institute. 2006. URL: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf.
57. Richard Daniels Strategic Management: Stages, Process, Importance & Characteristics. Business Study Notes. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/different-stages-of-strategic-management-process/>.
58. Tallman S. Business Models in Global Competition. (White Rose E-Prints, 2018).
59. Welch C. et al. The Internationalization Process Model Revisited ... Management International Review, 2016.
60. Welch C., Nummela N., Liesch P. The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research. Management International Review, 2016.
61. Uniplit. Market Finder. URL : https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/intl/uk_ua/onboarding.