

Економічні науки

УДК 339.54

Коваленко Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Державний університет "Київський авіаційний інститут"*

Kovalenko Yuliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Management of Foreign Economic Activity of Enterprises Department
State University "Kyiv Aviation Institute"*

Черевань Ірина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Cherevan Iryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

Миколаюк В'ячеслав Миколайович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
кафедра менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»*

Mykolaiuk Viacheslav

*second (Master's) Level higher Education Student of the
Department of Management, Public Administration and Marketing
Kyiv University of Market Relations*

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ STRATEGIES FOR ENTERING FOREIGN MARKETS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесів розробки та реалізації стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки з урахуванням специфіки розвитку міжнародного бізнесу. Визначено фактори впливу на прийняття стратегічних рішень, основні етапи розробки стратегії. Обґрунтовано підходи до реалізації стратегічних перспектив українських підприємств у зовнішньоекономічній сфері.

Ключові слова: стратегія, стратегія виходу на ринок, зовнішні ринки, стратегія експорту, фактори зовнішнього середовища.

Summary. The article is devoted to studying the processes of developing and implementing strategies for entering foreign markets for an enterprise based on the specifics of international business development. It determines the factors of influence on strategic decision-making and the main stages of strategy development. Approaches to the implementation of strategic prospects of Ukrainian enterprises in the foreign economic sphere are substantiated.

Key words: strategy, market entry strategy, foreign markets, export strategy, factors of the external environment.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобального економічного простору характеризується інтенсифікацією процесів глобалізації, підвищенням рівня конкуренції та трансформацією підходів та інструментів до забезпечення ефективного розвитку його суб'єктів. Тому вихід на зовнішні ринки вимагає від підприємств чіткого розуміння стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності та розробки ефективних механізмів їх досягнення у довгостроковій перспективі. Фактично, правильно обрана стратегія виходу на зовнішні ринки стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства у

висококонкурентному зовнішньому середовищі. Вона визначає можливості реалізації потенціалу підприємства на зовнішньому ринку, основні ризики його розвитку, достатність ресурсів, інструменти реалізації міжнародних конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність дослідження особливостей формування стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки та факторів, які сприяють їх успішній реалізації.

Метою статті є дослідження теоретичних засад стратегічного планування діяльності підприємства на зовнішніх ринках та обґрунтування інструментів впливу на підвищення його ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку підприємств, які планують свою діяльність на зовнішніх ринках розглядається в працях багатьох сучасних українських науковців. Зокрема її досліджували Єльчищева І. А., Ковбатюк Г. О., Ковбатюк М. В., Мельник Т. Ю., Полковниченко С. О., Рожко В. І., Шкляр В. В., Хринюк О. С. та ін.

Виклад основного матеріалу. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки формується під впливом значної кількості чинників екстернального та інтернального спрямування, які визначають її специфіку та особливості. В цілому вона є сукупністю заходів, спрямованих на забезпечення довгострокової присутності підприємства на зовнішніх ринках з метою використання переваг ведення бізнесу за межами країни базування. На думку Полковниченко С. О. та Єльчищевої І. А., приймаючи стратегічне рішення про вихід на зовнішні ринки, підприємства розробляють систему заходів, спрямованих на пошук нових ринків, вигідних партнерів із виробництва і збуту продукції, розширення освоєних ринків, з метою досягнення довгострокових цілей [6]. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. та Ковбатюк Г. О. зазначають, що вибір зовнішнього ринку визначається близькістю розташування та відсутністю суттєвих розбіжностей від внутрішнього ринку виробника [3]. В свою чергу, Хринюк О. С. та Ганіч С. С. наголошують на таких причинах розробки стратегії

виходу на зовнішні ринки як відносна насиченість внутрішнього ринку та поява можливості здійснення бізнесу за кордоном, наявність невикористаних виробничих потужностей, сприятлива комерційна ситуація на зовнішніх ринках та зміна купівельної спроможності та обмінного курсу національної валюти [9].

На нашу думку, мотиви формування стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки полягають в наступному (рис. 1):

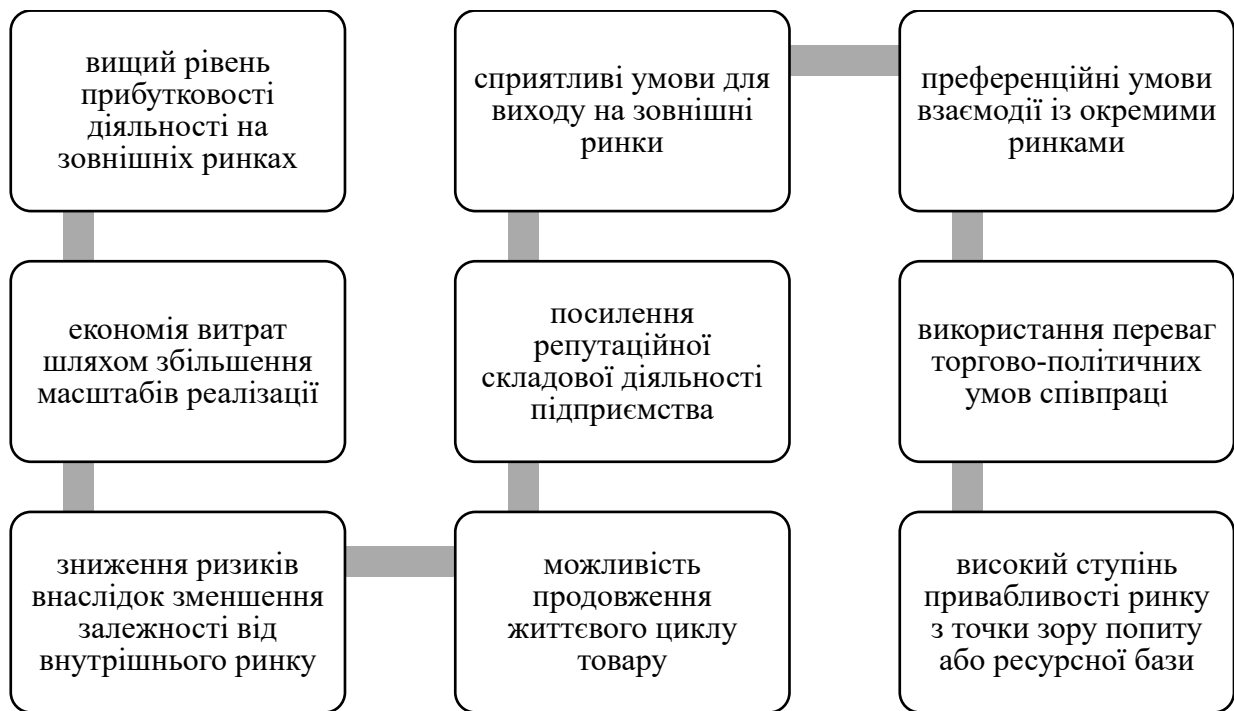


Рис. 1. Мотиви формування стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: складено автором на матеріалах [2; 4; 6]

Вибір стратегії виходу на зовнішні ринки залежить від довгострокової мети підприємства, наявного виробничого, фінансового, маркетингового, трудового, інвестиційного потенціалу; рівня витрат, пов'язаних із виходом на зовнішній ринок; ступеня привабливості інвестування; рівня ризику; можливостей виходу з ринку. До основних форм виходу на зовнішні ринки, які визначають стратегічні орієнтири розвитку діяльності підприємства слід віднести наступні: прямий та непрямий експорт, імпорт, промислове

співробітництво, спільна підприємницька діяльність, інвестиційна діяльність, розміщення виробництва за кордоном.

Узагальнено етапи розробки стратегії можуть бути представлені наступним чином:

- постановка стратегічних цілей: визначення мети виходу на зовнішній ринок;
- визначення вихідних передумов прийняття стратегічних цілей, сформованих за SMART-принципом: аналіз потенціалу підприємства для виходу;
- вибір найкращої альтернативи прийняття стратегічних рішень: аналіз зовнішнього ринку та визначення способу виходу підприємства на нього;
- підготовка й затвердження загальної стратегії розвитку зовнішньоекономічних зв'язків підприємства;
- прийняття заходів щодо практичної реалізації стратегії: організація співпраці із зовнішньоекономічними партнерами, розробка та підписання базової угоди, реалізація її положень.

Головна стратегічна мета підприємства досягається шляхом визначення конкретних стратегічних цілей, серед яких довгострокова орієнтація на випуск певних товарів, надання послуг; стратегічне визначення внутрішніх і зовнішніх джерел формування умов міжнародного виробництва; визначення потенційних зовнішніх ринків збуту товарів і надання послуг; визначення форм і методів організації міжнародного бізнесу; вибір цілі та ідеї науково-технічного розвитку міжнародного виробництва та ін.

Ключовою стратегією для багатьох українських підприємств в сучасних умовах при виході на зовнішні ринки є стратегія експорту. Варто відмітити, що вона формується в умовах війни і має свою специфіку, яка враховує наступні основні чинники. По-перше, зміна стратегічних

орієнтирів на державному рівні щодо розвитку експортної діяльності з урахуванням глобальних тенденцій зовнішньоекономічної взаємодії та поточного стану економічного розвитку. Порівняльна характеристика основного фокусу та ключових цілей Експортної стратегії України на 2017-2021 рр. та Національної експортної стратегії до 2030 року, яка знаходиться на стадії доопрацювання, представлено на рис. 2:



Рис. 2. Порівняння основного фокусу та ключових цілей Експортної стратегії України на 2017-2021 рр. та Національної експортної стратегії до 2030 р. (на стадії доопрацювання)

Джерело: складено автором на матеріалах [5; 7]

Розробка Національної експортної стратегії до 2030 року здійснюється за участі проекту TIPSTER, який реалізується за фінансової підтримки уряду Німеччини в рамках проекту міжнародного співробітництва ReACTUA, і основним пріоритетом має підвищення

стійкості української економіки, покращення її технологічності та перехід до експортоорієнтованого зростання шляхом нарощування виробництва та експорту товарів і послуг з вищою доданою вартістю, завдяки чому до 2030 року щорічні обсяги українського експорту можуть зрости до 77 млрд. дол., а його частка у ВВП - до 33% [8].

По-друге, зростання попиту на зовнішніх ринках на окремі товарні позиції, зокрема харчові продукти, продукцію деревообробної промисловості на ринку ЄС, олію, м'ясо свійської птиці, перероблені та консервовані овочі та вироби з деревини і паперу на ринках Єгипту, Саудівської Аравії і Туреччини та ін. [10]. Суттєве значення має продовження переговорів з ЄС щодо угоди АССА (Agreements on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Goods) щодо оцінки відповідності та прийняття промислової продукції, яка сприятиме подальшій інтеграції українських підприємств у європейське ринкове середовище.

По-третє, зміна географії експорту та умов експортної співпраці, що, безумовно, позначається на інструментах стратегічного планування. Тут варто відмітити скасування в односторонньому порядку тарифних обмежень з боку ЄС, Великої Британії, Австралії та Канади як крок, спрямований на підтримку України в умовах війни, що сприяє розвитку експорту українських товарів і визначає географічні пріоритети на етапі вибору ринку для виходу при розробці стратегії. Також суттєву роль відіграють Угоди про вільну торгівлю, підписані Україною з ЄС, Канадою та Македонією (оновлені угоди), Туреччиною (поки не ратифікована) та багатьма іншими країнами [1].

По-четверте, зміни в організації транспортно-логістичних процесів в умовах війни, що вимагає врахування при розробці стратегії виходу українських підприємств на зовнішні ринки не тільки власне трансформацій

маршрутів, складських систем, а й потенційних ризиків і загроз, пов'язаних з забезпеченням енергетичними ресурсами.

Ці чинники потребують особливої уваги на всіх етапах розробки стратегії. Також слід зауважити, що ефективність стратегій виходу українських підприємств на зовнішні ринки значною мірою залежить від державної підтримки в контексті оптимізації фінансових механізмів підтримки підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічні операції, розширення можливостей для співпраці з потенційними контрагентами, удосконалення митних процедур і сертифікації продукції та ін.

Висновки. В цілому на процес розробки та реалізації стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки впливає комплексна система чинників, які включають умови функціонування на ринках, ресурсний потенціал підприємства, рівень ризиків, специфіку формування зовнішньоекономічних відносин з країнами-партнерами, ступінь державної підтримки підприємств, що планують довгострокову інтеграцію бізнес-процесів в міжнародний економічний простір. Процес розробки стратегії повинен включати чітке формування стратегічних цілей, SMART-аналіз передумов виходу, порівняння альтернативних варіантів виходу на зовнішні ринки, обґрунтування основних стратегічних пріоритетів міжнародного співробітництва. Серед стратегій, найбільш актуальних для українських підприємств у сучасних умовах, суттєва роль належить стратегії експорту, специфіка якої визначається впливом війни, зміною географії та інфраструктури зовнішньоекономічної взаємодії, появою нових можливостей на ринках ЄС, Близького Сходу та інших регіонів. Ефективність стратегій виходу українських підприємств на зовнішні ринки значною мірою залежить від удосконалення логістичної інфраструктури, спрощення митних і сертифікаційних процедур, розвитку інструментів фінансового стимулювання зовнішньоекономічних операцій, політико-правової ситуації в країні. В процесі післявоєнного розвитку це

створюватиме міцну основу для подальшої інтеграції українських бізнес-структур в глобальний економічний простір.

Література

1. Від логістики до технологій: як Україна планує збільшити експорт на 50% до 2030 року? URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/ukraine%E2%80%99s-national-export-strategy-by-2030> (дата звернення: 19.11.2025).

2. Експорт без хаосу: як українському бізнесу масштабуватися на міжнародні ринки у 2025 році. URL: <https://mind.ua/openmind/20296691-eksport-bez-haosu-yak-ukrayinskomu-biznesu-masshtabuvatisya-na-mizhnarodni-rinki-u-2025-roci> (дата звернення: 21.11.2025).

3. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156-162.

4. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4 (110). С. 3-11. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11) (дата звернення: 13.11.2025).

5. Національна експортна стратегія до 2030 року: на Міжнародному торговельному форумі представлені ключові пріоритети та стратегічні цілі. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f?lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia> (дата звернення: 15.11.2025).

6. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(19). 089–098. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637> (дата звернення: 18.11.2025).

7. Про схвалення Експортної стратегії України ("дорожньої карти" стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.11.2025).

8. Україна готує нову Експортну стратегію: як війна формує державну політику та відкриває нові можливості. URL: <https://fsr.org.ua/news/ukrayina-hotuye-novu-eksportnu-stratehiyu-yak-viyna-formuye-derzhavnu-polityku-ta-vidkryvaye> (дата звернення: 13.11.2025).

9. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392> (дата звернення: 17.11.2025).

10. Чи є перспективи відкриття нових ринків в умовах воєнного часу. URL: https://agropravda.com/news/agrorynok/19266-chi-ye-perspektivi-vidkrittja-novih-rinkiv-v-umovah-voyennogo-chasu?utm_source=ukrnet_news (дата звернення: 18.11.2025).