

УДК 339.5

DOI: 10.31673/2415-8089.2023.120880

Маковецька І.М., к.е.н., доцент  
Байдін М.В., аспірант  
Лисаченко О.В., магістр  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Стаття розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах, що дозволило б підприємству посилити свої позиції на зовнішньому ринку. Описана модель стратегічного управління підприємством завдяки якій ухвалення рішення керівництвом про вихід на міжнародний ринок потребує розробки концепції та стратегії розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Рішення, що приймаються компаніями в цій сфері, мають стратегічний і тактичний аспект. Розглянуто умови діяльності на міжнародних ринках для виходу українських підприємств та організацій на зарубіжні ринки, що надасть нові можливості ведення бізнесу в сучасних умовах.*

**Ключові слова:** стратегія, підприємство, управління, міжнародний ринок, бізнес

**Постановка проблем** В умовах динамічного розвитку економічних важелів успіху підприємству потрібно розвивати свою діяльність не тільки на внутрішньому, але і на зовнішньому ринку. Саме розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах є актуальною на сьогоднішній день, оскільки вихід підприємства на зовнішній ринок говорить про його успішне виробництво, постійний розвиток і зростання ефективності діяльності.

Проникнення та утримання на зовнішньому ринку потребує проведення комплексу заходів щодо його вивчення. Виходячи на міжнародний ринок, підприємство має бути готовим до несподіваних перешкод, пов'язаних з особливостями економіки країни. Недооцінка цього чинника може призвести до негативних економічних наслідків та навіть повного ігнорування товарів цього підприємства на іноземному ринку. Тому необхідно керівництву прийняти відповідні рішення щодо розробки даної стратегії з аналізом чотирьох найважливіших аспектів ринку: його потенціалу, доступності, сприйнятливості та стабільності. Все це підвищує значення аналізу методів прийняття рішення про вихід підприємства на міжнародний ринок завдяки розробці стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах та зробить актуальним справжнє дослідження, яке ставить головним завданням вивчення способів проникнення на зовнішні ринки та розробки, що забезпечують їхню реалізацію.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню проблематики процесу виходу підприємств на міжнародні ринки бізнесу в сучасних умовах присвячено праці таких українських і зарубіжних вчених, як: В. Алексуніна, О. Виноградової, О. Гудзь, А. Ігнатюка, І. Коротко, Ф. Котлера, Я. Липчинського, С. Сазонової, А. Сміта, Д. Рікардо, Т. Харчук, Т. Циганкової, П. Черномаза, А. Філіпенка та інших. В залежності від особливостей ринку та самого підприємства повинна формуватись кожна розроблена стратегія. Проблеми стратегічного управління досліджували багато зарубіжних тавітчизняних вчених, зокрема Д. Аакер, І. Ансофф, Л. Довгань, В. Катькало, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, В. Отенко, Д. Тіс, А.

Томпсон, А. Стрікленд та інші. Хоча повинно продовжуватися дослідження за напрямками розкриття практичних рекомендацій формування стратегії, вибору та реалізація міжнародної стратегії, забезпечення розробки стратегічних альтернатив та методів прийняття стратегічних рішень підприємством на міжнародному ринку бізнесу в сучасних умовах.

**Метою статті** є визначення основних характеристик стратегії підприємства та дослідження теоретичних аспектів розробки стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах для визначення проблем під впливом яких вони формуються та переваг для активного розширення зовнішніх ринків та стратегії позитивного збереження своїх позицій на міжнародній арені.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія підприємства динамічна і оновлюється з розвитком підприємства. Об'єкти змін завжди з'являються тоді, коли менеджер бачить шляхи покращення стратегії або необхідність привести у відповідність існуючу стратегію новим ринковим умовам досягти значних конкурентних переваг на ринку. З погляду сучасних уявлень, стратегія - це сильна ділова концепція плюс асортимент реальних дій, здатний привести цю ділову концепцію (бізнес-концепцію) до створення реальної конкурентної переваги.

У разі міжнародної конкуренції у різних галузях кожне українське підприємство повинно мати чітко сформовані свої міжнародні стратегії, для ефективнішого виробничого процесу стосовно своїх конкурентів. Міжнародна стратегія підприємства є укрупненим описом скоординованих дій щодо реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. Багато цілей допускають різні способи реалізації, і сукупність комбінацій цих способів утворює набір альтернативних стратегій. Необхідною умовою досягнення успіху на ринку є, згідно М. Портеру, наявність конкурентних переваг, які можуть полягати або в менших витратах при виробництві продукції, або її диференціації. Вибір тієї чи іншої сфери конкуренції стосовно конкретної переваги означає прийняття однієї з типових маркетингових стратегій.

Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок створює надзвичайно великі перспективи для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання лише сучасних методів управління підприємством [4].

Стратегія підприємства повинна містити правила вирішення конфлікту короткострокових та довгострокових цілей та пошуку балансу між ними. Конкретні плани дій — це тактика, а стратегія — це шлях досягнення цілей. На рисунку 1 показана модель стратегічного управління підприємством.

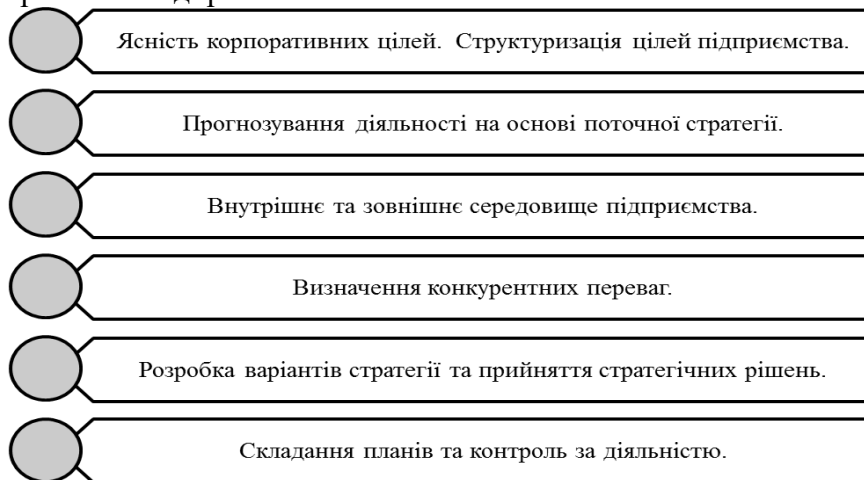


Рис. 1. Модель стратегічного управління підприємством  
Джерело: [2].

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої експортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику [3, с. 91].

Рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і складена на довгострокову перспективу, що реально може витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани повинні передбачати пристосування до умов ринку, що змінюються, запитів клієнта та його переваг, стратегічного маневрування конкурентів, виникнення нових можливостей, непередбачуваних подій. Потрібний постійний свіжий погляд на те, як покращити стратегію виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. Ось чому розробка міжнародної стратегії – це динамічний процес, і менеджер має переоцінювати ситуацію регулярно, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли потрібно.

Умови діяльності на міжнародних ринках створюють додаткові перешкоди для експансії на цих ринках національних виробників. Вони зумовлені тим, що в умовах глобалізації українські підприємства виходять на зовнішні ринки, правила гри яких їм заздалегідь невідомі, що вимагатиме в подальшому додаткових витрат на дослідження й вивчення встановлених правил поведінки. Тобто експансія зовнішніх ринків вимагає і додаткових витрат з боку підприємств-експортерів які є певним вхідним бар'єром на шляху освоєння цих іноземних ринків [2, с. 214].

Однак, коли ситуація змінюється настільки швидко та фундаментально, що бізнес-план відстає від неї кожні кілька місяців, саме менеджери винні у слабкому стратегічному аналізі та плануванні. Невеликі зміни міжнародної стратегії необхідні час від часу, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися надто часто без виникнення організаційної плутанини та певного негативного ефекту. Добре продумана стратегія виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування стратегії до умов, що змінюються.

Потрібно усвідомити, що кожен стратегію підприємства при виході на зовнішній ринок слід сприймати як цілісну систему, включати низки заходів по плануванню, організації і контролю. Підприємство має постійно враховувати використання внутрішні можливості створення конкурентних переваг для миттєвої реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, варто намагатись випереджати дії конкурентів, щоб забезпечити постійний розвиток на довгостроковий період. Чим слабшим є сучасне становище компанії, тим більше аналізу варто приділити її стратегії, і навпаки, чим сильнішим є фінансове становище компанії, тим більш імовірним є те, що її стратегія добре продумана і чітко буде реалізована. Сильні сторони компанії є важливими, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Успішна стратегія може бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою [1, с. 115].

В умовах сучасної дійсності, коли навколишній світ стає глобальним, питання розширення ринків за рахунок виходу на нові ринки стають все більш актуальними. Керівництво підприємств постає перед вибором правильної стратегії розвитку підприємства, що враховує тенденції динаміки світової економіки. Це стосується підприємств різних галузей та напрямів, які є самостійними суб'єктами ділової діяльності. Основним аспектом розвитку підприємства стає визначення його місця та розміру в економічному середовищі

нового формату. Запорукою успіху суб'єкта господарювання є постійний розвиток, зростання ефективності діяльності, можливий тільки при зростанні продажів продукції фірми. Тому так гостро постає питання щодо розширення ринку збуту за рахунок виходу на міжнародні ринки.

У сучасних умовах вихід компанії на зовнішній ринок неможливий без розробки і реалізації маркетингових стратегій, серед яких найбільш поширеними є: стратегія атаки, стратегія оборони, стратегія відступу, стратегія проникнення на ринок, стратегія зростання, стратегія диверсифікації [5].

**Висновки.** Необхідно враховувати масу ефектів від операцій на міжнародному ринку, таких як: соціальні, політичні, економічні, ефекти від масштабу діяльності та набуття міжнародного бренду, які неможливо оцінити стандартними кількісними методами. Для українських підприємств ця проблема також вкрай актуальна, необхідно виправляти зовнішньоторгове управління, що склалося, за рахунок збільшення експорту готової продукції вітчизняних підприємств. Для виходу на міжнародні ринки існують прийнятні умови, тому для розробки стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати необхідність виходу на міжнародний ринок, оскільки можливе збереження самостійності підприємства та можливості конкурувати з іноземними виробниками.

### Список використаної літератури

1. Габаль Я.А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 20 квітня 2023 року). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.161. С. 111-116.
2. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211-215.
3. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3(19). С. 89-98.
4. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика компанії: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (дата звернення: 25.09.2023).
5. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345-351.

### REFERENCES

1. Gabal Ya.A. (2023). Stratehiyi konkurentnykh perevah pry vykhodi pidpryyemstva na mizhnarodnyy rynok [Strategies of competitive advantages when the enterprise enters the international market]. *Aktual'ni problemy efektyvnoho sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: poshuk molodykh*: materialy XII Vseukrayins'koyi students'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (m. Vinnytsya, 20 kvitnya 2023 roku). Vinnytsya: Redaktsiyno-vydavnychyuy viddil VTEI DTEU, (161), 111-116.
2. Zakryzhevskaya I.V., Polozova V.M. (2021). Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky [Peculiarities of the company's entry into international markets]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, (6(2)), 211-215.
3. Polkovnychenko S. O., Yelchishcheva I. A. (2019). Stratehiya vykhodu pidpryyemstva na zovnishniy rynok v umovakh posylennya yevrointehratsiynykh protsesiv [The strategy of entering the foreign market of the enterprise in the conditions of the strengthening of European integration processes]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, (3(19)), 89-98.

4. Hryniuk O. S., Hanich S. S. (2022). Torhovel'na polityka kompaniyi: stratehiyi vykhodu na zovnishniy rynek [The company's trade policy: strategies for entering the foreign market]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
5. Stal T. V., Kozub V. O., Nakhmetov A. N. (2018). Formuvannya mizhnarodnoyi marketynhovoyi stratehiyi vykhodu kompaniyi na zovnishniy rynek [Formation of the international marketing strategy of the company entering the foreign market]. *Biznes Inform*, (1), 345-351.

**MAKOVETSKAYA IRINA, BAIDIN MYKYTA. DEVELOPMENT OF THE STRATEGY FOR THE ENTERPRISE OF THE UKRAINIAN COMPANY ON THE INTERNATIONAL BUSINESS MARKET UNDER MODERN CONDITIONS.** *The article deals with the development of a strategy for a Ukrainian enterprise to enter the international business market under modern conditions, which would allow the enterprise to strengthen its position on the foreign market. The model of strategic management of the enterprise is described, thanks to which the management's decision to enter the international market requires the development of a concept and strategy for the development of its foreign economic activity. Development of nationally oriented marketing into international requires adaptation of the entire marketing complex, starting with the analysis of external ones factors affecting the company, ending with behavioral characteristics the latter in after-sales service, as well as its investment activity, with taking into account the interests of consumers of foreign markets. Decisions made by companies in this area have a strategic and tactical aspect. The conditions of activity in international markets for the exit of Ukrainian enterprises and organizations to foreign markets are considered, which will provide new opportunities for doing business in modern conditions. Therefore, to ensure effective foreign economic activity the company needs to clearly define its development strategy, which will provide long-term benefits in the future competitive advantages. The entry of a business into the international arena allows attracting new customers and reducing risk losses, increase the competitiveness of the enterprise and increase its capitalization. A foreign economic strategy is necessary for the enterprise as a means of achieving uniqueness, recognition and image reflection as a whole. The article defines factors that determine the necessity and possibility of enterprises entering the foreign market: market factors potential and market environment, technological, economic, competitive factors.*

**Key words:** strategy, enterprise, management, international market, bus