

Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу

Бала Ольга Іванівна¹, Іванчик Володимир²

Опубліковано	Секція	УДК
11.03.2024	Економіка	338.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Метою дослідження є характеристика особливостей виходу на міжнародні ринки для українських підприємств в умовах воєнного часу. Доведено, що сам по собі вихід на міжнародні ринки є багатогранною метою для бізнесу, включаючи зростання, диверсифікацію та пошук нових можливостей за межами внутрішніх кордонів. Визначено, що вихід на нові міжнародні ринки необхідний підприємствам для забезпечення їх довгострокового зростання та процвітання. Диверсифікуючи потоки доходів, виходячи на нові сегменти клієнтів, сприяючи інноваціям, підвищуючи впізнаваність бренду та досягаючи економічної ефективності, підприємства можуть забезпечити собі стійкий успіх у більш взаємопов'язаній глобальній економіці. Встановлено, що вихід на міжнародні ринки - це складний процес, який включає стратегічне планування, дослідження ринку та адаптацію ділової практики до нових культурних, правових та економічних умов. Визначено потреби щодо виходу на нові міжнародні ринки для сучасних підприємств. Доведено, що для українських підприємств вихід на міжнародні ринки в умовах воєнного стану через повномасштабне вторгнення російської федерації, що триває, характеризує їх середовище особливими проблемами й загрозами. Відтак, сам сценарій воєнного стану вимагає ще більшої уваги до цифрових каналів та віртуальних операцій, враховуючи потенційні фізичні та логістичні обмеження. Виокремлено перешкоди воєнного часу на процес виходу українських підприємств на нові міжнародні ринки. Визначено, що шлях до міжнародних ринків пов'язаний з додатковими труднощами для українського бізнесу в умовах воєнного стану, він також відкриває важливі можливості для сталого розвитку та зростання. Встановлено, що вихід на міжнародний рівень може значно підвищити репутацію та авторитет бренду компанії. Визнання глобального гравця може підвищити статус бренду, зробивши його привабливішим не лише для клієнтів, а й для потенційних партнерів та інвесторів.

Ключові слова: міжнародні ринки, вихід на новий ринок, підприємство, воєнний час

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-4972-0829>

² студент групи ЕВМ-21, кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0009-0004-3205-9012>

Entering international markets for ukrainian enterprises: new challenges in wartime

Abstract. The purpose of the study is to characterize the peculiarities of entering international markets for Ukrainian enterprises during wartime. It has been proven that entering international markets itself is a multifaceted goal for businesses, including growth, diversification, and seeking new opportunities beyond domestic borders. It is determined that accessing new international markets is necessary for enterprises to ensure their long-term growth and prosperity. By diversifying revenue streams, reaching new customer segments, fostering innovation, increasing brand recognition, and achieving economic efficiency, enterprises can ensure sustainable success in a more interconnected global economy. It has been established that entering international markets is a complex process that involves strategic planning, market research, and adaptation of business practices to new cultural, legal, and economic conditions. The needs for entering new international markets for modern enterprises have been defined. It has been proven that for Ukrainian enterprises, entering international markets under martial law due to the ongoing full-scale invasion by the Russian Federation presents their environment with specific challenges and threats. Thus, the martial law scenario requires even greater attention to digital channels and virtual operations, considering potential physical and logistical limitations. The obstacles of wartime on the process of Ukrainian enterprises entering new international markets have been identified. It is determined that while the path to international markets is associated with additional difficulties for Ukrainian business under martial law, it also opens up important opportunities for sustainable development and growth. It has been established that entering the international level can significantly enhance the reputation and authority of the company's brand. Being recognized as a global player can elevate the brand's status, making it more attractive not only to customers but also to potential partners and investors.

Keywords: international markets, market entry, enterprise, wartime.

Вступ

Постановка проблеми. Вихід на нові міжнародні ринки має вирішальне значення для підприємств з кількох причин, кожна з яких сприяє їхньому довгостроковому успіху та стійкості. По-перше, вихід на нові ринки дозволяє підприємствам диверсифікувати свої потоки доходів, знижуючи залежність від будь-якого окремого ринку та знижуючи ризики, пов'язані з економічним спадом чи насиченням ринку в їхній рідній країні. Така диверсифікація допомагає захиститись від раптових змін у поведінці споживачів або змін у законодавстві, які можуть негативно вплинути на бізнес-операції. По-друге, сам вихід на міжнародний рівень відкриває для бізнесу можливості охопити нові сегменти клієнтів та демографічні дані. Різні регіони часто мають унікальні потреби, переваги та купівельну поведінку, що створює благодатний ґрунт для бізнесу для впровадження індивідуальних продуктів та послуг. Обслуговуючи різноманітні ринки, підприємства можуть максимізувати свій потенційний дохід і утвердитися як світові лідери у своїх галузях. Більше того, міжнародна експансія сприяє інноваціям та формує культуру постійного вдосконалення всередині організації. Вихід на різні ринки відкриває підприємствам нові ідеї, технології та бізнес-практики, які вони можуть інтегрувати у свою діяльність. Таке перехресне запилення ідей стимулює творчість і стимулює інновації, дозволяючи компаніям випереджати конкурентів і зберігати актуальність на глобальному ринку, що постійно розвивається.

Таким чином, вихід на нові міжнародні ринки необхідний підприємствам для забезпечення їх довгострокового зростання та процвітання. Диверсифікуючи потоки доходів, виходячи на нові сегменти клієнтів, сприяючи інноваціям, підвищуючи

впізнаваність бренду та досягаючи економічної ефективності, підприємства можуть забезпечити собі стійкий успіх у більш взаємопов'язаній глобальній економіці. Тому підприємствам дуже важливо постійно шукати можливості для розширення своєї присутності за межами власних кордонів та отримання вигоди з величезного потенціалу, який пропонує саме міжнародні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти міжнародної діяльності сучасних підприємств розкривалися в роботах таких вчених, як О. Ареф'єва, О. Білорус, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, Д. Ковальов, Г. Козаченко, М. Криштанович, О. Ляшенко, В. Мартинюк, І. Мігус, І. Мойсеєнко, В. Мунтіян, С. Мочерний, В. Ортинський, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, Т. Сухорукова, Р. Тринько, М. Флейчук, Л. Шемаєва, Т. Шира, В. Шлемко, В. Шликов та інші. Однак низка теорій і концепцій в контексті воєнного часу, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей виходу на міжнародні ринки для українських підприємств в умовах воєнного часу.

Результати

Виклад основного матеріалу. Вихід на міжнародні ринки є багатогранною метою для бізнесу, включаючи зростання, диверсифікацію та пошук нових можливостей за межами внутрішніх кордонів [1-3]. Основною перевагою цього стратегічного кроку є потенціал значного зростання доходів за рахунок доступу до більших, невикористаних клієнтських баз. Диверсифікація є ще однією ключовою перевагою, оскільки вона дозволяє підприємствам розподіляти свої операційні ризики на різних ринках, знижуючи залежність від економічних умов окремої країни. Цей глобальний підхід не тільки відкриває нові потоки доходів, але й сприяє інноваціям, піддаючи бізнес різноманітним споживчим уподобанням, конкурентним стратегіям та нормативному середовищу, що потребує адаптації та творчого мислення. При цьому, пандемія змінила засоби доступу підприємств до міжнародних ринків, створивши як проблеми, так і можливості [4-5]. Порушення традиційних ланцюжків поставок та запровадження обмежень на поїздки змусили підприємства прискорити зусилля щодо цифрової трансформації. Цей цифровий стрибок уперед дозволив підприємствам підтримувати свою діяльність, залучати клієнтів по всьому світу через онлайн-платформи та використовувати технології для віртуальних зустрічей, тим самим знижуючи потребу у фізичній присутності. Пандемія також підкреслила важливість гнучкості та готовності до цифрових технологій: підприємства, які мають надійні платформи електронної комерції та стратегії цифрового маркетингу, краще підготовлені до того, щоб витримати штурм і навіть отримати вигоду з зростання споживацької активності в Інтернеті.

На нашу думку, вихід на міжнародні ринки — це складний процес, який включає стратегічне планування, дослідження ринку та адаптацію ділової практики до нових культурних, правових та економічних умов. Спочатку процес починається з етапу комплексного дослідження ринку [6-7]. Підприємства повинні виявляти та аналізувати потенційні ринки, враховуючи такі фактори, як поведінка споживачів, розмір ринку, конкуренція та умови регулювання. Цей крок має вирішальне значення для розуміння можливостей та проблем кожного ринку, дозволяючи підприємствам приймати обґрунтовані рішення про те, куди розширюватись. Він передбачає збір даних про споживчі переваги, економічні тенденції та потенційні бар'єри для входу, таких як тарифи та місцеві правила. Після етапу дослідження підприємства мають розробити стратегію виходу на ринок, яка відповідає їх спільним бізнес-цілям та унікальним

характеристикам цільового ринку. Ця стратегія може містити вибір між різними способами входу, такими як експорт, франчайзинг, спільні підприємства або прямі інвестиції. Кожен спосіб входу має свій набір переваг та ризиків, і вибір залежить від таких факторів, як рівень інвестицій, які підприємство готова зробити, ступінь бажаного контролю та конкретні проблеми цільового ринку (табл.1).

Таблиця 1

Ключові потреби щодо виходу на нові міжнародні ринки для сучасних підприємств

№	Потреби	Характеристика
1	Потреба в дослідженні ринку	Глибоке розуміння цільового ринку, його культурних особливостей, споживчих звичок, правових та економічних умов є критично важливим для розробки ефективної стратегії входу на нові міжнародні ринки
2	Потреба в адаптації продукту	Адаптація продуктів або послуг до вимог і очікувань цільового міжнародного ринку, включаючи врахування культурних особливостей, мовних бар'єрів та місцевих регуляцій, є ключовою для забезпечення успіху на новому ринку
3	Потреба в стратегічному плануванні	Розробка чіткого стратегічного плану, який включає вибір моделі входу на ринок, план розвитку бізнесу та стратегію маркетингу, необхідна для координування зусиль і ефективного використання ресурсів
4	Потреба в локальних партнерствах	Встановлення партнерських відносин з локальними компаніями, дистриб'юторами, постачальниками або урядовими організаціями може значно полегшити вхід на новий ринок, забезпечивши доступ до місцевих знань, каналів дистрибуції та ресурсів

5	Потреба в культурній інтеграції	Розуміння та повага до культурних відмінностей, а також розробка комунікаційних стратегій, які враховують ці відмінності, є важливими для будування довіри та ефективного взаємодії з новими клієнтами та партнерами на міжнародних ринках
---	---------------------------------	--

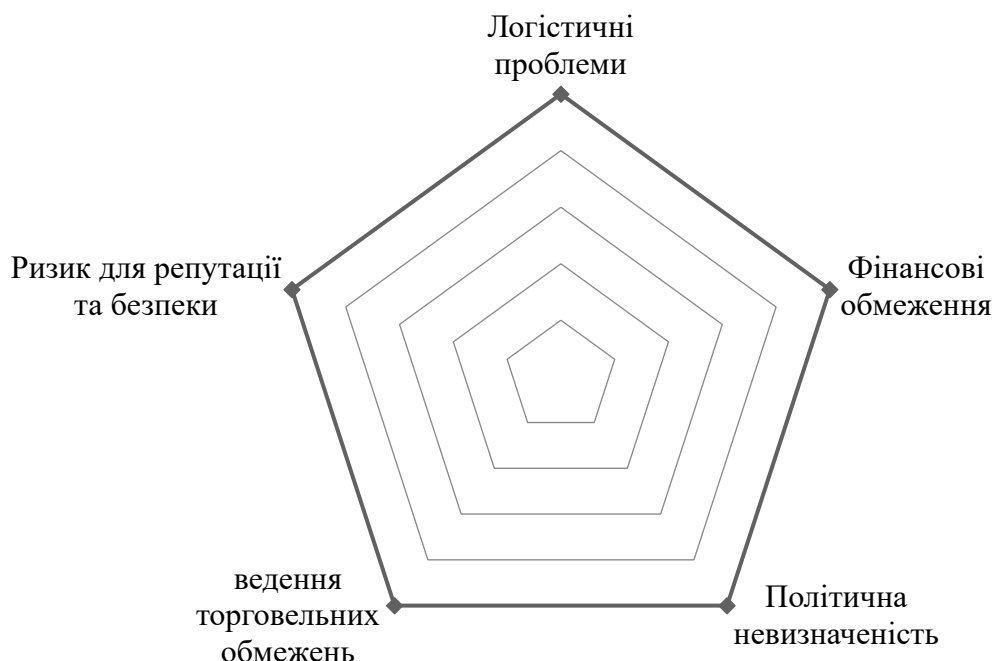
Джерело: сформовано авторами

Операційне планування є наступним кроком, у якому підприємства вирішують логістику виходу міжнародний ринок. Це включає створення ланцюжків поставок, встановлення місцевих партнерських відносин і дотримання місцевих законів і правил. Підприємства також повинні подумати про те, як вони керуватимуть операціями в різних часових поясах та культурах, що може вимагати наймання місцевого персоналу або взаємодії з місцевими партнерами, які розуміють нюанси ринку. Крім того, підприємствам необхідно створити фінансову інфраструктуру, яка зможе працювати з кількома валютами та враховувати податкові наслідки міжнародних операцій. Стратегії маркетингу та продажу на новому ринку потребують ретельного розгляду. Підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб вони відповідали місцевій культурі, мові та споживчим уподобанням. Це може включати адаптацію рекламних кампаній, коригування упаковки продуктів та навіть модифікацію продуктів чи послуг. Ефективне використання цифрового маркетингу також може відіграти вирішальну роль у залученні нових клієнтів на міжнародних ринках. Встановлення присутності на місцевому рівні, будь то через фізичні магазини, місцеві веб-сайти або через партнерські відносини з місцевими підприємствами, може допомогти у підвищенні впізнаваності бренду та довірі до нього [8-10].

Слід зазначити, що для українських підприємств вихід на міжнародні ринки в умовах воєнного стану через повномасштабне вторгнення російської федерації, що триває, характеризує їх середовище особливими проблемами й загрозами. Відтак, сам сценарій воєнного стану вимагає ще більшої уваги до цифрових каналів та віртуальних операцій, враховуючи потенційні фізичні та логістичні обмеження. Українському бізнесу, можливо, також доведеться впоратися з перебоями в місцевих операціях, проблемами ланцюжка постачання та необхідністю посилення заходів кібербезпеки. Однак міжнародна експансія може бути найважливішим рятувальним колом, пропонуючи доступ до зарубіжних ринків, які можуть забезпечити життєво важливі потоки доходів за часів внутрішньої невизначеності. Більше того, українські продукти та послуги можуть знайти нові ніші на міжнародних ринках, особливо в секторах, де країна має конкурентні переваги, такі як сільське господарство, ІТ-послуги та виробництво.

До особливостей виходу українських підприємств на міжнародні ринки під час воєнного стану можна віднести необхідність досконалого розуміння міжнародних санкцій, експортного контролю та політичного середовища. Бізнес має вміти коригувати свою діяльність та стратегії відповідно до міжнародних правил, одночасно отримувати вигоду з глобального співчуття та підтримки України. Ця ситуація також наголошує на важливості побудови міцних міжнародних партнерств та мереж, які можуть полегшити вихід на ринок, логістику та розуміння місцевого ринку. Крім того, українські підприємства, які виходять за кордон, мають наголошувати на своїй стійкості, інноваційності та якості своїх пропозицій. Підкреслення унікальних аспектів їх продуктів чи послуг, а також переконлива розповідь про наполегливість та адаптацію

перед негараздами можуть знайти відгук у міжнародних клієнтів та партнерів, створюючи відмінний імідж бренду (рис.1).



Джерело: сформовано авторами

Рис.1. Перешкоди воєнного часу на процес виходу українських підприємств на нові міжнародні ринки

На закінчення, хоча шлях до міжнародних ринків пов'язаний з додатковими труднощами для українського бізнесу в умовах воєнного стану, він також відкриває важливі можливості для сталого розвитку та зростання. Стратегічне використання цифрових технологій, здатність швидко адаптуватися до мінливих обставин та акцент на унікальних ціннісних пропозиціях є ключем до вирішення цих проблем. Успіх на міжнародних ринках може не лише забезпечити негайне фінансове полегшення, а й сприятиме довгостроковій стійкості та глобальному становищу українських підприємств.

Висновки

Підсумовуючи, слід зазначити, що так званий вихід на міжнародні ринки пропонує кілька позитивних наслідків для підприємств, відкриваючи шлях до зростання, стійкості та інновацій, які можуть бути неможливими в рамках їх місцевих ринків. По-перше, вийшовши за межі власних ринків, підприємства можуть отримати доступ до нових клієнтських баз, що значно збільшить їхній потенційний дохід. Це розширення пов'язане як з виходом на більші ринки, а й з диверсифікацією клієнтської бази. Така диверсифікація може призвести до більш стабільного потоку доходів, оскільки знижується залежність від економіки єдиного ринку, яка може зазнавати коливань. Крім того, вихід на ринки з різними піковими періодами продажу або сезонним попитом може допомогти

підприємствам підтримувати стабільний потік доходів протягом року. Більше того, міжнародна експансія заохочує та потребує інновацій. Щоб конкурувати на глобальному ринку, підприємства повинні адаптувати свої продукти чи послуги з урахуванням різноманітних уподобань, правил та культурних нюансів різних регіонів. Цей процес адаптації може призвести до інновацій у розробці продуктів, маркетингових стратегіях та бізнес-моделях. Вплив різноманітних ринкових умов та конкурентного середовища змушує підприємства мислити творчо, що часто призводить до проривних інновацій, які можна використовувати у всьому світі. Крім того, відгуки ширшої клієнтської бази дають цінну інформацію, яку можна використовувати для покращення існуючих пропозицій та стимулювання розробки нових, що дозволяє підприємству залишатися попереду у своїй галузі.

Таким чином маємо, що вихід на міжнародний рівень може значно підвищити репутацію та авторитет бренду компанії. Визнання глобального гравця може підвищити статус бренду, зробивши його привабливішим не лише для клієнтів, а й для потенційних партнерів та інвесторів. Ця покращена репутація може відкрити двері для нових можливостей для бізнесу, включаючи партнерство, співпрацю та доступ до іноземних інвестицій. Це також допомагає залучити найкращих фахівців, які хочуть працювати в компанії із сильною глобальною присутністю. По суті міжнародна експансія — це не просто стратегія зростання доходів, а комплексний підхід до створення сталого, інноваційного та авторитетного підприємства, здатного процвітати на динамічному глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Ginevičius, R., & Krivka, A. Optimal market structure: free competition and consumer sovereignty. *Business: Theory and Practice*, 9(4), 2008, 306-312.
2. Šileika, A., & Andriušaitienė, D. Historical methodological aspect of labour market conception. *Business: Theory and Practice*, 8(1), 2007, 19-23..
3. Kryshtanovych, M., Petrovskiy, P., Khomyshyn, I., Bezena, I., Serdechna, I. Peculiarities of implementing governance in the system of social security. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(1), 2020: 142-156.
4. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., & Lagodiienko, N. Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 2021, 80-90..
5. Bazyliuk, V., Shtangret, A., Sylkin, O., & Bezpalko, I. (2019). Comparison of institutional dynamics of regional development publishing and printing activities in Ukraine: methodological and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 20, 116–122.
6. Džikevičius, A., & Šaranda, S. Establishing a set of macroeconomic factors explaining variation over time of performance in business sectors. *Business: Theory and Practice*, 17(2), 2016, 159–166..
7. Bivainis, J., & Garškaitė, K. The system of diagnostics of bankruptcy threat to the enterprises. *Business: Theory and Practice*, 11(3), 2010, 204-212.
8. Verbivska, L., Lagodiienko, V., Filyppova, S., Papaika, O., Malin, O., Neustroiev, Y. Regulatory policy of the entrepreneurship development as a dominant of economic security of the national economy. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 12, No. 5, 2022, pp. 543-552.
9. Gladka, O., & Fedorova, V. Defining personnel marketing strategies. *Business: Theory And Practice*, 20, 2019, 146–157.

10. Kryshchanovych, M., Panfilova, T., Khomenko, A., Dziubenko, O., & Lukashuk, L. Optimization of state regulation in the field of safety and security of business: a local approach. *Business: Theory and Practice*, 24(2), 2023, 613–621.