

Тетяна Володимирівна **ІГНАТЕНКО**

к.е.н., старший викладач, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: [03tanya86@gmail.com](mailto:03tanya86@gmail.com)

Дар'я Сергіївна **ДУНДАР**

магістр, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4850-2327>

e-mail: [Dundardarya@gmail.com](mailto:Dundardarya@gmail.com)

## МОДЕЛІ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

У статті визначено наявні методи виходу підприємств на зовнішні ринки, показано основні мотиви, якими керуються підприємства у прийнятті рішень розширювати канали збуту за межі території України (максимізація прибутку та забезпечення довгострокового успішного збуту), а також можливі демотивуючі аспекти, що пов'язані зі специфікою діяльності іноземних ринків. Крім того, охарактеризовано основні способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Проаналізовано сильні та слабкі сторони кожного з основних методів та запропоновано загальний підхід до вибору підприємством найбільш оптимального методу в розрізі специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** підприємство, зовнішній ринок, вихід на зовнішній ринок, способи виходу на зовнішній ринок, експорт, іноземний партнер, пряме інвестування

### ВСТУП

Практика ведення бізнесу суб'єктами господарювання сьогодні демонструє все більшу частку залучення зовнішньоекономічних зв'язків. Підприємства, докладаючи усіх зусиль, аби залишитися на економічній арені, шукають нові ринки збуту, співпартнерство та інвестування за межами нашої країни. Вагомим внеском у зростання зацікавленості українського бізнесу у співробітництві з іноземними партнерами стало повномасштабне вторгнення країни агресора на українські землі. Через нищівний удар по економіці внаслідок впровадження дії воєнного стану, а також фізичного знищення потужностей підприємств, обмеження їх економічних перспектив для розвитку, український бізнес вимушений шукати підтримки у країн-партнерів та нарощувати з ними зовнішньоекономічні зв'язки.

Ще однією причиною того, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стрімко набирає обертів, є посилення процесів глобалізації. Великий відсоток держав світу ставить за мету розвиток та вдосконалення процесів глобалізації, внаслідок чого їх економіка стає все більш відкритою, а розвиток економічних відносин з країнами партнерами динамічно зростає. Саме тому постає питання формування такої системи управління ЗЕД, яка б забезпечила високу ефективність роботи підприємства на зовнішньому ринку.

Зовнішнім ринкам характерні умови жорстокої конкуренції, саме тому виходу підприємства на міжнародний ринок має передувати детальний аналіз його структури, особливостей та специфіки провадження діяльності на ньому, а також вибір найбільш оптимальних методів управління цим підприємством. Формування стратегії розвитку ЗЕД, вибір методи виходу на зовнішні ринки має ґрунтуватися на аналізі вже наявних на підприємстві стратегій та чіткому визначенні його стратегічних цілей. Без усвідомлення реального становища підприємства зараз неможливо розробити оптимальну стратегію для нього на майбутнє.

**МЕТА** роботи полягає у визначенні основних способів виходу підприємств на зовнішні ринки, аналізі їх суттєвих переваг та недоліків, а також формулюванні загальної характеристики процесів, що передують вибору можливих варіантів виходу на міжнародну економічну арену.

### МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Інформаційною базою є наука література, статті вчених, Інтернет-ресурси, методичні матеріали з наявних методів виходу на зовнішні ринки. Основним підґрунтям для досліджень є застосування діалектичного підходу у вивченні актуальної на сьогодні методики вибору моделі виходу на міжнародну економічну арену. Для більш детального вивчення теми роботи застосовувались не лише загальнонаукові методи пізнання, але й спеціальні. Наведені у роботі результати аналізу сильних та слабких сторін наявних моделей розроблені на основі таких методів дослідження, як аналіз та синтез. Для цілісного вивчення усього економічного процесу виходу на зовнішні ринки та встановлення зовнішньоекономічних відносин застосовано методи теоретичного узагальнення та порівняння.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Швидке зростання продуктивних сил, що викликане прискоренням науково-технічного прогресу, призводить до розширення потужностей підприємств та створює потребу виходу на нові ринки збуту. Сучасному етапу сільськогосподарських зв'язків характерне розширення усіх можливих форм зовнішньоекономічних відносин. Поряд зі збільшенням каналів збуту для підприємства відкриваються величезні перспективи у вигляді можливості конкурувати на світових ринках, пристосовувати економіку країни до системи світогосподарських відносин, що сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності як на мікроекономічному рівні, так і в масштабах усього народного господарства [3].

Процес виходу підприємства на зовнішні ринки передбачає з'ясування двох основних завдань:

- формулювання мотивів;
- з'ясування чинників, що визначають вибір форми виходу підприємств на світовий ринок [2].

Американський вчений-маркетолог Ф. Котлер серед мотивів виходу підприємств на зовнішній ринок виділяє такі: потенційна можливість отримання більш високого доходу на зовнішніх ринках, значне зменшення витрат у зв'язку зі збільшенням обсягів продажу, а також підвищення прогнозованості ведення бізнесу за рахунок мінімізації залежності від внутрішнього ринку. Останній фактор набув визначального характеру в умовах дії військового стану – внутрішній ринок передбачає низку ризиків [1]. Крім того, вважаємо за доцільне виділити додатково такі причини, як суттєве збільшення гудвілу за рахунок вкорінення на ринках розвинених країн, збільшення життєвого циклу товарів, отримання досвіду роботи з компаніями, які застосовують останні напрацювання економічної науки.

Поряд зі суттєвими перевагами є низка факторів, що ставлять під сумнів доцільність виходу на світовий ринок. Серед найпоширеніших виділяють:

- невідповідність рівня прибутку від ЗЕД плановим показникам внаслідок нестабільності економіко-політичної ситуації у країні-партнері;
- завеликі витрати на процес, що передбачає модифікацію продукції відповідно до вимог конкретного іноземного ринку;
- складний процес входу та закріплення на закордонному ринку;
- застосування урядом країни-партнера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару, що становить пряму загрозу для ведення бізнесу на цьому ринку.

Попри усі переваги та можливі ризики, вихід на міжнародну економічну арену можливий лише з продукцією, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розроблення стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Особливість цієї стратегії у створенні довгострокових конкурентних переваг – динамічному вдосконаленні та стабільному розширенні, що передбачає зміщення фокусу з класичної моделі орієнтації виключно на збільшення обсягів продажів. Наукові аналітичні дослідження містять такі дані: українські підприємства на світовому ринку поділяються на два типи, що є кардинально протилежними за цілями та основними методами реалізації. Перша категорія націлена на отримання максимального прибутку в найкоротші терміни, т.зв. «Група початкового нагромадження капіталу». Інша ж – «Група довготривалого перебування» основною метою діяльності визначає зростання діяльності підприємства у визначеному стратегією напрямі. Кожна з цих категорій може мати позитивний результат за певної мети діяльності підприємства [2].

Після детального аналізу мотивів та перспектив підприємства починається один з найважливіших етапів – вибір способу виходу на зовнішній ринок. Цей етап характеризується послідовним та ґрунтовним аналізом масштабів діяльності підприємства, умов ринку, прогнозованих витрат та інвестицій, а також намірів контролю продаж. У виборі найбільш оптимальної форми виходу на зовнішній ринок підприємство має орієнтуватися на такі критерії:

- форма руху капіталу;

- рівень витрат, пов'язаних із виходом на закордонний ринок;
- ступінь привабливості інвестування;
- контроль ринку;
- рівень ризику;
- можливість виходу з ринку [1].

На сьогодні найбільшого поширення набули три основні форми виходу на зовнішній ринок: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме іноземне інвестування за кордон. Кожна з цих форм має низку переваг та ризиків, пов'язаних з її застосуванням, завдання підприємства – обрати найбільш оптимальну для себе форму виходячи з специфіки його господарської діяльності. Вищезазначені форми та їх характеристику подано у табл. 1.

Особливість застосування стратегії експорту є те, що виробничі потужності залишаються на території України, тоді як спільне виробництво й пряме інвестування передбачають організацію виробництва поза межами держави. З одного боку, це є позитивним аспектом та навіть перевагою, адже забезпечує легкість як входу на зовнішній ринок, так і виходу з нього. Проте в умовах дії воєнного стану український бізнес все частіше зіштовхується з випадками фактичного знищення виробничих потужностей або їх частин, у такому контексті це більше підвищений ризик, аніж значна перевага. Таблиця містить поділ експорту на прямий та непрямий. Непрямий експорт зазвичай відбувається із застосуванням послуг посередників, натомість прямий передбачає проведення експортних операцій безпосередньо підприємством. Непрямий експорт потребує менших капіталовкладень та є більш прогнозованим, адже основна частина бізнес процесу виконується спеціалістами, що добре володіють професійними знаннями усіх аспектів проведення експортних операцій та не допускають помилок. Це є основною причиною чому непрямий експорт набрав такого поширення серед суб'єктів господарювання, що тільки починають будувати зовнішньоекономічні відносини. Серед форм непрямого експорту виділяють: передачу повноважень, експортну франшизу та комерційних посередників, а також торгівлю через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки ринку [2].

Другим варіантом виходу на світовий ринок є спільна підприємницька діяльність, для якої характерне посилення виробничих та маркетингових потужностей конкретного підприємства за рахунок поєднання зусиль та можливостей суб'єкта господарювання з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера. Така модель відрізняється від експорту тим, що передбачає створення спільної підприємницької діяльності – партнерства. Спільна підприємницька діяльність може бути без створення юридичної особи (неакціонерні форми співробітництва/співробітництво без участі в капіталі) та спільне підприємство з іноземним інвестуванням. Видами спільної підприємницької діяльності без участі в капіталі є ліцензування, франчайзинг, управління за контрактом, підрядне виробництво [2]. Жорстока конкуренція на світових ринках зумовлює неабияке поширення моделі спільної підприємницької діяльності, спільні зусилля і синергія дають значно вищі результати. Також ця модель широко застосовується для проведення спільних науково-дослідницьких та науково-виробничих проєктів.

Таблиця 1

Форми виходу підприємств на зовнішні ринки			
1.	Експорт	Непрямий експорт	✓ Ч-з вітчизняних купців-експортерів;
			✓ Ч-з вітчизняних агентів з експорту;
			✓ Ч-з вітчизняну кооперативну організацію;
		Прямий експорт	✓ Ч-з експортний відділ у власній компанії;
			✓ Ч-з збутове відділення за кордоном;
			✓ Ч-з комівояжерів з експортних операцій;
			✓ Ч-з закордонних дистриб'юторів чи агентів.
2.	Спільне підприємство	Без створення юридичної особи	✓ Ліцензування;
			✓ Франчайзинг;
			✓ Управління за контрактом;
			✓ підрядне виробництво.
		З іноземними інвестиціями	
3.	Пряме іноземне інвестування	Виробничі підприємства	
		Складальні підприємства	
		Збутові філії	

Остання модель виходу на міжнародні ринки збуту – пряме іноземне інвестування. Як і попередні дві моделі набула досить широкого використання у сучасних умовах діяльності як форма міжнародного бізнесу. Такому варіанту виходу характерне інвестування капіталу у створенні за кордоном власних складальних або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. У міру накопичення компанією досвіду експортної роботи і за досить великого обсягу такого зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном дають змогу очікувати на значні вигоди [4]. За рахунок створення робочих місць у країні-партнері, підприємство має перспективу більш сприятливого клімату для своєї діяльності на теренах цієї країни. Діяльність суб'єкта господарювання за прямого інвестування пов'язано з постійним контактом з державними органами, постачальниками, клієнтами, та дистриб'юторами, що допомагає налагодити більш глибокі дружні відносини та пристосувати свою продукцію до маркетингового середовища країни, в якій провадиться така діяльність. Ще однією суттєвою перевагою прямого інвестування є можливість підприємства зберігати повний контроль над своїми капіталовкладеннями. Такий порядок речей дає змогу розробляти такі завдання та вказівки для сфери виробництва та маркетингу цього підприємства, які б точно відповідали довгостроковій стратегії підприємства у міжнародному бізнесі.

Усі три форми виходу на зовнішні ринки та встановлення зовнішньоекономічних зв'язків є поширеними та вигідними в тому чи іншому контексті. В аналізі сильних та слабких сторін стає зрозумілим, які з методик є найбільш підходящими для тих підприємств, що лише починають свою діяльність на міжнародній арені, а які підходять для бізнесу з великим капіталом та досвідом співпраці з іноземними партнерами. Результати дослідження сильних та слабких сторін кожної з основних методик виходу на зовнішній ринок подано у табл. 2 [1].

Кожна з зазначених форм виходу на зовнішній ринок має як переваги, так і недоліки. Проте характерною

особливістю є те, що ці аспекти необхідно розглядати виключно у контексті специфіки продукції, яку підприємство планує реалізувати на іноземному просторі. Одна й та сама характеристика за різних умов може мати як позитивний, так і негативний економічний та стратегічний ефект.

Враховуючи особливості кожної з моделей підприємству доцільно зіставити стратегії виходу за такими критеріями:

- можливості ринку (включає аналіз близькості до споживача, можливість оперативно реагувати на зміни потреб, контролювати тенденції попиту та пропозиції);
- гнучкість (можливість швидко та адекватно адаптувати діяльність до елементів бізнессередовища);
- ресурсні вимоги (необхідність мати певну кількість фінансових, матеріальних та трудових ресурсів для організації та розвитку діяльності);
- сутність ризику (загроза виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, доходу або майна, коштів у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності або інших обставин);
- можливості застосування міжнародного маркетингу (застосування концепції міжнародного маркетингу в організації діяльності фірми) [3].

## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можемо зробити висновок, що основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Процесу вибору способу виходу передують глибокий аналіз специфіки діяльності підприємства, конкурентоспроможності його товарів, наявних планів та стратегій, а також мети встановлення зовнішньоекономічних відносин. Кожен з наведених варіантів містить низку як недоліків, так і переваг, що варто розглядати лише в контексті діяльності конкретного підприємства. З досвіду діяльності українського бізнесу стає зрозумілим, що найбільш простим та не надто фінансово затратним варіантом виходу на зовнішній ринок є непрямий експорт.

Таблиця 2

Переваги та недоліки основних форм виходу на зовнішні ринки			
№	Форма	Переваги	Недоліки
1.	Експорт	✓ Мінімізація ризиків під час входу на зовнішній ринок	✗ Відсутність прямої взаємодії з користувачем
		✓ Мінімальні інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання	✗ Залежність від посередника
		✓ Легкість виходу з зовнішнього ринку	✗ Відсутність належної уваги посередника до товарів експортера
		✓ Мінімальні зміни у товарному асортименті підприємства та його структури	✗ Відсутність у посередника зацікавленості продавати товари на усіх можливих площинах цільового ринку
2.	Спільне підприємство	✓ Об'єктивна можливість доступу до іноземних ринків, де заборонена або обмежена діяльність фірм без участі місцевого партнера	✗ Висока ймовірність виникнення суперечок, а часто і спорів, через поєднання корпоративних культур
		✓ Ефект синергії	
		✓ Об'єднання капіталів для більшої потужності	✗ Ймовірність набуття нових конкурентів
		✓ Ймовірність отримати пільги та переваги місцевого партнера	
		✓ Сприяння швидкій адаптації на новому ринку за рахунок місцевого партнера	
3.	Пряме іноземне інвестування	✓ Економія за рахунок витрат на виробництво та доставку	✗ Суттєві підвищення витрат на маркетинг
		✓ Потенційне збільшення обсягів реалізації, якщо на території України потужності обмежені	✗ Вищий рівень втрат у випадку високих ресурсних вкладень
		✓ Маркетингові переваги (знання конкурентного середовища, імідж компанії, гнучке просування, контроль над розподілом, швидка адаптація)	✗ Тривалий період окупності та складність реінвестування

Натомість пряме іноземне інвестування є найбільш ризикованим та фінансово затратним способом встановлення зовнішньоекономічних відносин, водночас дієвим та прибутковим. Передусім підприємство має об'єктивно оцінити свої можливості, потенціали, ресурси та співставити це зі специфікою функціонування на зовнішньому ринку. Наступним кроком є формування стратегічних цілей та вагомні управлінські рішення все-

редині організації.

На сьогодні велика частка українського бізнесу має вихід на міжнародний ринок та активно встановлює зовнішньоекономічні зв'язки. З початком повномасштабного вторгнення підприємства ще більше потребують нових ринків збуту та підтримки з боку іноземних партнерів.

#### Список використаних джерел

1. Пічугіна Т.С., Волченко А.В. Способи виходу на зовнішній ринок : монографія. Вісник НТУ «ХПІ». 2020. № 20 (1296). 440 с.
2. Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок: монографія. Луцьк, 2018. 220 с.
3. Балдинюк А.Г. Створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2013/Economics/2\\_146217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2013/Economics/2_146217.doc.htm)
4. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ, 2011. 210 с.

#### References

1. Pichuhina T.S., Volchenok A.V. Methods of entering the foreign market: monograph. Bulletin of NTU "KhPI" No. 20(1296) 2020. 440 p. (In Ukrainian)
2. Fatenok-Tkachuk A.O. Strategies for entering the foreign market: monograph. Lutsk, 2018. 220 p. (In Ukrainian).
3. Baldyniuk A.H. Creating a strategy for the enterprise's exit to foreign markets. URL: [http://www.rusnauka.com/27\\_NII\\_2013/Economics/2\\_146217.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NII_2013/Economics/2_146217.doc.htm) (In Ukrainian).
4. Matalka S.M. Management of the efficiency of foreign economic activity of enterprises: monograph. Luhansk, 2011. 210 p. (In Ukrainian).

**Tetiana IHNATENKO**

PhD in Economics, Senior Lecturer, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-3720>

e-mail: 03tanya86@gmail.com

**Daria DUNDAR**

master, State University of Trade and Economics

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4850-2327>

e-mail: Dundardarya@gmail.com

## MODELS OF THE ENTERPRISE ENTERING THE FOREIGN MARKET

*The paper identifies the existing methods of enterprises' entry into foreign markets, presents the main motives that guide enterprises when making decisions to expand sales channels outside the territory of Ukraine (maximizing profits and ensuring long-term successful sales), as well as possible demotivating aspects related to the specifics of foreign markets (high costs of modifying products to meet the requirements of the foreign market, difficulty in entering it). In addition, the main ways for an enterprise to enter foreign markets are characterized (exports - direct and indirect; joint venture activities - licensing, production and management under contract, joint ventures, direct investment). The author analyzes the strengths and weaknesses of each of the main methods and proposes a general approach to the choice of the most optimal method by an enterprise in the context of the specifics of a particular business entity. This paper contains concrete practical recommendations for enterprises, the element of strategic development of that is going into a foreign market. In the paper a deep study of theoretical base and analysis of practical side of exit of enterprise are undertaken to the foreign market that gives an opportunity to define problem moments and guests of question of this process. This work contains a scientific novelty and practical meaningfulness.*

**Keywords:** enterprise, foreign market, entering the foreign market, methods of entering the foreign market, export, foreign partner, direct investment