

## СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ЗА РІВНЯМИ УПРАВЛІННЯ

©2022 КОВБАТЮК М. В., ШКЛЯР В. В., КОВБАТЮК Г. О.

УДК 658.5.011:339.9  
JEL Classification: F10; F20; L10; L19

Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О.

## Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління

Глобалізаційні тенденції сьогодення відкривають і розширюють торгово-економічні взаємозв'язки підприємств різних країн світу. Українському бізнесу на сьогодні належить мала частка глобального ринку. Це спричинено насамперед невпевненістю перед невідомим ринком, вимогами його споживачів, закордонним законодавством, умовами сертифікації та стандартизації тощо. Процеси виходу підприємств на міжнародні ринки збуту викликані рядом причин, серед яких найпоширенішими є: збільшення обсягів реалізації товарів чи надання послуг, підвищення прибутковості, довгострокове забезпечення дохідності, підвищення інноваційного потенціалу, підвищення досвідченості, конкурентна боротьба, наявність державних стимулів. Узагальнення підходів до процесу виходу підприємства на міжнародні ринки дозволило сформулювати його етапи планування: діагностика підприємства, вибір стратегії, вибір міжнародного ринку, пошук партнерів, відкриття локальних представництв і створення єдиної інформаційної бази підприємства. Ці етапи не переобтяжені аналітичними дослідженнями та розрахунками і є максимально наближеними до практичної діяльності підприємства. У статті звернено увагу на те, що ефективне функціонування на міжнародних ринках передбачає масштабування всіх процесів діяльності підприємства, а не проведення разових експортно-імпорتنних операцій. Тому системність виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення стратегічного аналізу та формування стратегічного плану. Правильно спланована діяльність та обрана стратегія виходу чи розширення на міжнародні ринки є гарантом опанування нових сегментів і підвищення прибутковості. На базі цього систематизовано види стратегій виходу на міжнародні ринки за рівнями управління, що дозволяє правильно скоординувати та встановити взаємозв'язок між ними і реалізувати поставлені стратегічні цілі підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, етапи планування, рівні управління, міжнародний ринок, міжнародна торгівля.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Ковбатюк Марина Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [mkov58@gmail.com](mailto:mkov58@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1149-6537>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3744258/maryna-kovbatiuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56060951900>

**Шкляр Вікторія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [viktoriya\\_shklyar@ukr.net](mailto:viktoriya_shklyar@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2651-0319>

**Researcher ID:** 56328251800

**Ковбатюк Георгій Олександрович** – асистент, кафедра теоретичної та прикладної економіки, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

**E-mail:** [kgacs1.6@gmail.com](mailto:kgacs1.6@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8140-4506>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4663511/george-kovbatiuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223366392>

UDC 658.5.011:339.9  
JEL Classification: F10; F20; L10; L19

## Kovbatiuk M. V., Shklyar V. V., Kovbatiuk H. O. The Strategies for Entering International Markets by Levels of Management

Globalization trends of today open and expand the trade-economic interconnections of enterprises over the world. Ukrainian business nowadays owns a small share of the global market. This is primarily due to uncertainty before the unknown market, the requirements of its consumers, foreign legislation, the conditions of certification and standardization, etc. The processes of entering international markets are caused by a number of reasons, among which the most common are: an increase in the volume of sales of goods or the provision of services, an increase in profitability, long-term profitability, an increase in innovation potential, an increase in experience, competition, the presence of government incentives. Generalization of approaches to the process of entering international markets allowed to formulate its planning stages: diagnostics of the enterprise, choice of strategy, choice of international market, search for partners, opening local representative

offices, and creating a single information base of the enterprise. These stages are not overloaded with analytical research and calculations and are as close as possible to the practical activities of the enterprise. The article draws attention to the matter that effective functioning in international markets involves scaling up all the processes of the enterprise, and not conducting one-time export-import operations. Therefore, the systemacity of the entry of an enterprise into the international market involves the conduct of strategic analysis and the formation of a strategic plan. Properly planned activities and the chosen strategy of entering or expanding into international markets are the guarantor of mastering new segments and increasing profitability. On the basis of this, the types of strategies for entering international markets by levels of management are systematized, allowing to correctly coordinate and establish the relationship between them and implement the defined strategic goals of the enterprise.

**Keywords:** strategy, strategic planning, planning stages, management levels, international market, international trade.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Kovbatiuk Maryna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** mvkov58@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1149-6537>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/3744258/maryna-kovbatiuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56060951900>

**Shklyar Viktoriia V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** viktoriia\_shklyar@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2651-0319>

**Researcher ID:** 56328251800

**Kovbatiuk Heorhii O.** – Assistant, Department of Theoretical and Applied Economics, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

**E-mail:** kgacs1.6@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8140-4506>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/4663511/george-kovbatiuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223366392>

**Вступ.** Процеси глобалізації з кожним роком все більше підштовхують підприємства й інших учасників ринкових відносин до виведення своєї діяльності на міжнародні ринки. Зовнішньоекономічні зв'язки відіграють провідну роль і стають частиною діяльності підприємств різної спрямованості. Така зацікавленість у співробітництві з фірмами країн зарубіжжя викликана бажанням приросту прибутковості, отримання чи закріплення лідируючих позицій, розширенням ринків збуту, реалізацією власних потенційних можливостей тощо. У цих умовах все більше підприємців та управлінського персоналу потребують інформаційної обізнаності про міжнародні ринки та їх структуру, особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності, запуск процесів виходу підприємницької діяльності за межі власної країни в короткі терміни.

Надзвичайно важливим у сучасних реаліях для українських підприємств є адаптація ведення бізнесу у зарубіжних країнах таким чином, щоб не було втрачено виробничих обсягів та одночасно скористатися перевагами можливих удосконалень виробничо-технологічної складової. Досягнення цієї мети можливо за умови правильного визначення стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки з чітко сформульованими місією, цілями, завданнями та бажаним місцем підприємства в новій ринковій ніші.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вибору стратегії для розширення діяльності підприємства на зовнішніх ринках є предметом дослідження науко-

вих праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Щодо останніх публікацій варто звернути увагу на дослідження І. Закижевської, В. Полозової [2], Ю. Мельниченко [4], Т. Пічугіної, А. Волченка [5], С. Полковниченко, І. Єльчицевої [6], О. Хринюк, С. Ганіч [7], Р. Шинкаренко, В. Семенець [8], Т. Шталь, В. Козуб, А. Нахметова [9]. У їх працях висвітлюються питання ефективності здійснення стратегічного планування та управління, характеристики стратегій та класифікації їх видів [1; 3], мотиви виходу підприємницької діяльності на міжнародні ринки, форми виходу на зовнішні ринки [2; 4; 5; 7–9], етапи її здійснення та методика реалізації [1; 2; 6–9] тощо. Водночас велика кількість питань, спрямованих на вирішення проблематики вибору найбільш ефективної стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, багатосторонність і актуальність проблематики потребує продовження наукового дослідження. Обрати найбільш ефективну стратегію можливо на основі класифікації (ранжування) стратегій виходу на зовнішні ринки за рівнями управління.

**Метою** статті є систематизація видів стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки за рівнями управління.

При виконанні дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та класифікації, підходи системності та комплексності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Українському бізнесу на сьогодні належить мала частка гло-

бального ринку. Це спричинено насамперед невпевненістю перед невідомим ринком, вимогами його споживачів, закордонним законодавством, умовами сертифікації та стандартизації тощо. Зазвичай вибір зовнішнього ринку попервах визначається близькістю розташування та відсутністю кардинальних розбіжностей від внутрішнього ринку виробника.

Після освоєння близьких ринків проходить розширення на більш віддалені, таким чином здійснюється

трансформація від підприємства внутрішнього ринку до глобального.

Вихід на міжнародні ринки супроводжується наявністю проблем для будь-якого типу та розміру підприємства, але потенційні можливості для розвитку більш значні та вимагають переосмислення бізнес-стратегії підприємства відповідно до сучасних умов глобалізації. До основних причин, які спонукають опанувати зовнішні ринки, доречно віднести такі, що наведені на рис. 1.

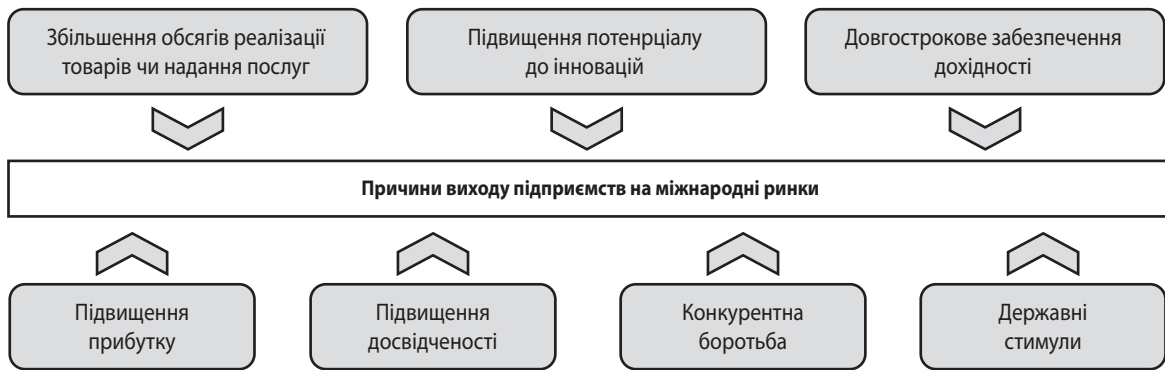


Рис. 1. Причини виходу підприємств на міжнародні ринки

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 5; 7–9]

Сутність вказаних причин полягає у такому:

- *збільшення обсягів реалізації товарів чи надання послуг* у міжнародній торгівлі створює нові можливості та відкриває нові перспективи для підприємства і, як наслідок, забезпечують зростання прибутковості. Збільшення обсягів виробництва також надає можливість зниження собівартості;
- *підвищення прибутку* на міжнародному ринку можливо не лише за рахунок збільшення обсягів реалізації, а й за рахунок зниження витрат. Доступність до міжнародних джерел поставок, найнижча ціна сировини, матеріалів за межами своєї країни є важливим аргументом для освоєння міжнародного ринку;
- *довгострокове забезпечення дохідності* забезпечується за рахунок наявності різних ринків збуту, що формує більш стабільні довгострокові доходи та прибутки. Висока внутрішня конкуренція спонукає опанувати міжнародну торгівлю, оскільки глобалізаційні процеси розширюють можливість входження іноземних конкурентів у вітчизняний ринок, щоб захопити власну частку;
- *підвищення потенціалу до інновацій*. Розширення бази споживачів на міжнародному рівні дозволяє підприємствам фінансувати розробку нових продуктів. Згідно зі статистичними дослідженнями половина підприємств, які безпосередньо беруть участь у міжнародній торгівлі, залучаються до розробки інноваційних продуктів;
- *підвищення досвідченості* відбувається шляхом взяття участі у міжнародних проектах та опанування персоналом нових навичок, які формують досвід і, як наслідок, покращують результати діяльності підприємства;

- *конкурентна боротьба*. Ведення діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках значно підвищує лідерські позиції та розширює конкурентні переваги підприємства;
- *державні стимули* у вигляді грантів, субсидіювання чи податкових пільг для підприємств, які виходять на міжнародні ринки, часто є привабливими та спонукають до розширення ринків збуту.

Системність виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення стратегічного аналізу та формування стратегічного плану розвитку. Закижевська І. В. та В. М. Полозова зауважують, що стратегічний процес підготовки до виходу на зовнішні ринки повинен складатися з таких етапів: аналіз взаємозв'язку підприємства з існуючими конкурентами, що діє на внутрішньому ринку; визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок; аналіз ресурсного забезпечення фірми; оцінка ризиків і переваг; вибір ринку та детальний його аналіз; визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок; розробка ринкової маркетингової стратегії; розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії [2]. На думку авторів, такий підхід є ґрунтовним, але занадто перевантажений аналітичною складовою, що може викликати труднощі під час практичної підготовки підприємства.

Схожа схема виходу підприємств на зовнішній ринок у дванадцять етапів, запропонована О. С. Хринюк та С. С. Ганіч, передбачає: визначення мотивів виходу на зовнішні ринки; аналіз потенціалу підприємства з метою виявлення перспектив його виходу на зовнішні ринки; вибір методу оцінки зовнішніх ринків; вибір напряму інтернаціоналізації бізнесу; аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків; оцінка можливостей подолання бар'єрів; визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду;

вибір ринку та SWOT-аналіз; формування стратегії сегментування ринку; визначення основних конкурентних переваг; формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару; вихід на зовнішній ринок [7].

Чітке та лаконічне бачення надане С. Полковниченко та І. Єльчищевою, які вважають, що прийняття рішення виходу на зовнішні ринки здійснюється за такою послідовністю: вибір ринку; обґрунтування способу виходу на нього; вирішення термінів виходу; визначення масштабів проникнення [6].

Думку, що для отримання доступу на міжнародні ринки підприємство повинне пройти декілька етапів, а саме: етап пробного експорту; етап екстенсивного екс-

порту; етап інтенсивного експорту; етап експортного маркетингу; етап міжнародного маркетингу; етап глобального маркетингу, підтримує велика кількість науковців, у тому числі Т. С. Пічугіна та А. В. Волченко [5].

Останні два бачення не враховують необхідність проведення стратегічного планування, яке здійснюється з метою визначення оптимальної стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та визначення стратегічних напрямків і заходів ведення зовнішньоторговельної діяльності. Тому, підсумовуючи підходи різних науковців, авторами узагальнено етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок, які будуть зрозумілими та здійсненними в практичній діяльності будь-якого підприємства (рис. 2).

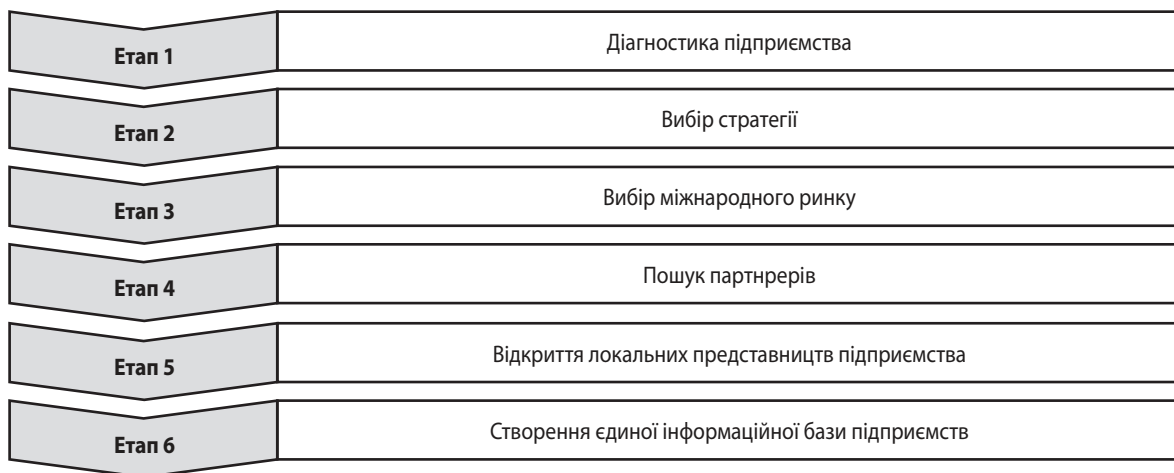


Рис. 2. Етапи планування виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 5–9]

Відправною точкою у розумінні виробничо-фінансового стану, оцінки конкурентоздатності товару чи послуги на міжнародному рівні, адаптивних можливостей, здатності системи управління до збільшення масштабів діяльності є *діагностика підприємства*.

*Вибір стратегії* здійснюється на основі комплексно-го розуміння стратегічної компетенції, аналізу міжнародного ринку, дослідження існуючих перешкод, аналізу цінової політики, товарної кон'юнктури, асортименту. Доречним є ознайомлення з досвідом виходу на зовнішні ринки інших вітчизняних підприємств схожої сфери діяльності.

*Вибір міжнародного ринку* та країни ведення бізнесу ґрунтується на врахуванні таких факторів: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; емність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів [5].

*Пошук партнерів* здійснюється при реалізації стратегії та фіналізується заключенням реальних контактів з потенційними партнерами. Вибір партнерів здійснюється з урахуванням оцінки ступеня солідності потенційного партнера, його ділової репутації, досвіду минулих угод, частки фірми на зовнішньому ринку [5].

Наступним кроком є *відкриття локальних представництв*. У силу кращого розуміння специфіки ринку місцевими працівниками доцільним є їх прийняття в штат підприємства. Такий крок спрощує ведення переговорів і підвищує кількість укладених контрактів.

*Створення єдиної інформаційної бази* спрощує ведення та контроль виробничої, збутової та фінансової діяльності. Також наявність системи планування ресурсів підприємства підвищує якість управління міжнародним бізнесом і слугує основою для генерації та консолідації даних, формування звітів у потрібний момент часу.

Найбільш складним і відповідальним рішенням для підприємства, яке планує опанувати міжнародний ринок, є вибір оптимальної стратегії виходу (проникнення) на цей ринок.

Стратегія, як специфічний управлінський план заходів, визначає характер функціонування та інтенсивність розвитку підприємства, забезпечує реалізацію потенціалу з метою забезпечення отримання запланованого рівня прибутку. Тому розуміння відповідності видів стратегій виходу на міжнародний ринок рівням управління підприємства дозволяє правильно скоординувати та встановити взаємозв'язок між ними і реалізувати поставлені стратегічні цілі (рис. 3).

Загальновідомо, що відповідно до ієрархії в системі управління А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом виділено чотири основні види стратегій, що відповідають різним організаційним рівням підприємства – корпоративна, конкурентна або ділова, функціональна й операційна. Кожна з них є базою для визначення меж (рамок) можливих стратегічних напрямків і завдань, що реалізуються на конкретному рівні підприємства.

Відповідно до корпоративного рівня доцільно виділяти стратегію виходу (проникнення) на міжнародний ринок для підприємств, які вперше здійснюють такі спроби та стратегію розширення міжнародного ринку для досвідчених підприємств з існуючою часткою на міжнародному ринку та стабільною конкурентоздатністю.

З метою розробки заходів посилення конкурентоздатності, збереження лідируючих позицій, об'єднання

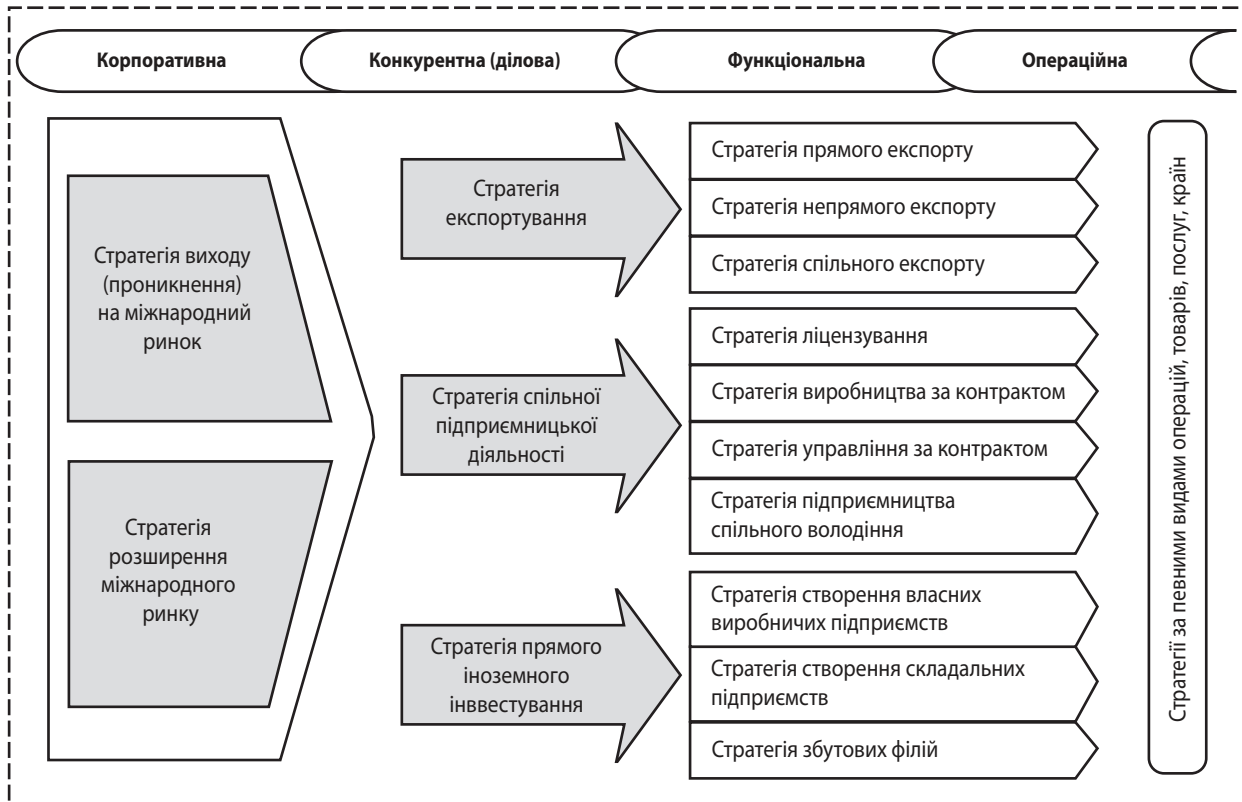


Рис. 3. Види стратегій виходу на міжнародний ринок за рівнями управління

Джерело: сформовано авторами

стратегічних заходів функціональних підрозділів підприємства розробляються конкурентні, або ділові, бізнесові стратегії. До них відноситься стратегія експортування, стратегія спільної підприємницької діяльності та стратегія прямого іноземного інвестування.

Вибір стратегії експортування актуальний у разі відсутності намірів розміщення власного виробництва за кордоном. Це полегшує процес виходу на міжнародний ринок, оскільки експортна продукція реалізується без змін або з незначними змінами в асортименті товарів підприємства, фінансові й інвестиційні витрати мінімальні, а ризики незначні. Реалізація стратегії експортування можлива у трьох варіантах функціональної стратегії – стратегія прямого експорту (передбачає самостійне здійснення та контроль експортних операцій, налагодження каналів збуту, фінансування розширення збутової мережі, моніторинг зміни попиту), стратегія непрямого експорту (передбачає використання послуг посередників, які виконують функції з розподілу та оптової реалізації товару, застосовується

при невеликих обсягах експорту, потребує менших капіталовкладень, зменшує ризики), стратегія спільного експорту (передбачає кооперацію підприємств з метою постачання товарів чи надання послуг на міжнародний ринок, здебільшого використовується підприємствами вузької спеціалізації).

Стратегія спільної підприємницької діяльності здійснюється шляхом поєднання можливостей та зусиль вітчизняного підприємства з ресурсами підприємств країни-партнера. Синергетичний ефект такого партнерства забезпечує усіх учасників більшими потужностями та можливістю залучати іноземні інвестиції. Використання спільних ресурсів для реалізації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт сприяє подоланню жорсткої конкуренції на міжнародних ринках. Ефективність цього виду стратегії характеризується високим рівнем адаптації до потреб споживача, контролем та швидким реагуванням на зміни тенденцій попиту і пропозиції. До цього виду стратегії доречно віднести такі функціональні

стратегії – стратегію ліцензування (передбачає організацію діяльності базуючись на ліцензійних угодах, що надають право компанії-партнеру за кордоном здійснення виробничої діяльності, користування патентом, товарним знаком в обмін на фінансову винагороду), стратегію виробництва за контрактом (передбачає укладання контракту з місцевими підприємствами на випуск певних видів товарів, використовується у разі дефіциту власних потужностей та значних логістичних витрат), стратегію управління за контрактом (передбачає надання консультаційних послуг для іноземних компаній, які мають фінансові можливості та кадрові забезпечення, але потребують інноваційних програм та продуктів), стратегію підприємництва спільного володіння (передбачає довгострокові вкладення капіталу у підприємницькі та інноваційні програми чи проекти, які створюються, реалізуються та керуються спільними зусиллями підприємств-партнерів).

Стратегія прямого іноземного інвестування є найбільш прибутковою, проте й найбільш ризикованою в силу одноосібної відповідальності за власні капіталовкладення у зовнішньоторговельну діяльність. Значною перевагою даної стратегії є забезпечення для підприємства більш сприятливого клімату за рахунок налагодження взаємовідносин з державними органами, споживачами, постачальниками і дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить [8].

Стратегія прямого іноземного інвестування включає такі види функціональної стратегії, як стратегія створення власних виробничих підприємств (передбачає інвестиційні вкладення у створення за кордоном власних виробничих потужностей, що супроводжується повним входженням підприємства в зовнішню торговельну діяльність), стратегія створення складальних підприємств (передбачає інвестування капіталу у власні складальні підрозділи на обраному міжнародному ринку) та стратегія збутових філій (передбачає використання інвестиційних коштів для налагодження функціонування збутових філій підприємства).

Сутність, зміст, порівняльна характеристика, переваги та недоліки застосування зазначених стратегій детально розглянуті багатьма науковцями як у базових навчально-методичних працях з стратегічного управління, так і в сучасних наукових дослідженнях [2; 4–6; 8].

Запропонована система вибору стратегії виходу на міжнародні ринки за рівнями управління спрощує обґрунтування та визначення форми зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Вона покликана підвищити рівень якості прийняття рішень і виконання завдань управлінського персоналу.

У сучасних умовах вихід підприємства на міжнародний ринок неможливий без розробки стратегічних планів і реалізації стратегій. Здебільшого експансія міжнародних ринків починається з експортних операцій, а в подальшому реалізуються інші способи проникнення. Стратегічний план щодо виходу підприємства на міжнародні ринки повинен містити набір стратегій, які можуть реалізовуватися залежно від ситуації, що складається у різних сегментах зовнішньої діяльності та дозволяє в короткий термін зайняти вільну нішу на зовнішньому ринку.

Зазвичай вибір і розробка стратегії виходу на міжнародні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку [6]. Проте щоденне збільшення міжнародних зав'язків та бажання отримання конкурентних переваг стимулюють підприємства будь-яких типів та розмірів розробляти стратегічні плани щодо охоплення нових ринків.

**Висновки.** Відкритість і розширення взаємозв'язків економік різних країн світу породжує динамічність розвитку зовнішньої торгівлі. Проблема насиченості внутрішнього ринку актуалізує питання вибору стратегії виходу на міжнародні ринки з метою опанування нових її сегментів та підвищення прибутковості. Оскільки міжнародний розвиток підприємства передбачає масштабування всіх процесів функціонування, а не проведення кількох експортних операцій чи заключення кількох контрактів, правильно спланована діяльність та обрана стратегія виходу чи розширення на міжнародні ринки є необхідною умовою для підприємства. Саме наявність стратегії, яка враховує аналітичні результати тенденцій розвитку зовнішнього ринку, фінансових параметрів ринку, цінову політику, потреби ринку, можливих потенційних загроз та ризиків поряд з власними можливостями та конкурентними перевагами дозволяє досягнути ефективності розвитку підприємства.

Розвиток, розширення й удосконалення зовнішньоторговельної діяльності є пріоритетним напрямом для підприємств ще з погляду просування економіки власної країни у системі міжнародних економічних відносин. Виконання підприємствами такої функції підвищує ефективність не лише окремої соціально-економічної одиниці, а й національного господарства в цілому. Тому детальний розгляд цього питання є напрямком подальших досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Крос-секторальна експортна стратегія 2019–2023 рр. «Торговельна інформація та просування експорту» // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://www.google.ru/url?sa=t&rcr=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWiA7Pf59vn8AhXdgP0HHby4A2EQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D308d7f4c-4b86-42ad-b526-3cd3e0023cd9&usq=AOvVaw3XXuG-ZBVGYEK8mOatEDJW>
2. Закижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 211–215.
3. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167–171.
4. Мельниченко Ю. Вибір стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 125–127.
5. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. Вип. 20 (1296). С. 20–24.

6. 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.

7. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40.

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

8. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 19–24.

9. 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

“Kros-sektoralna eksportna stratehiia 2019-2023 rr. «Torhovelna informatsiia ta prosuvannia eksportu» [Cross-sectoral Export Strategy 2019-2023 «Trade Information and Export Promotion»]. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy. <https://www.google.ru/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA7Pf59vn8AhXdgP0HHby4A2EQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D308d7f4c-4b86-42ad-b526-3cd3e0023cd9&usg=AOvVaw3XXuG-ZBVGYEK8mOatEDJW>

Khryniuk, O. S., and Hanich, S. S. “Torhovelna polityka pidpriemstv: stratehii vykhodu na zovnishnii rynek” [Trade Policy of Enterprises: Strategies for Entering the Foreign Market]. *Ekonimika ta suspilstvo*, no. 40 (2022).

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

Kononova, I. V. “Klasyfikatsiia stratehii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system” [Classification of Strategies for the Development of Socio-economic Systems]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 12 (2017): 167-171.

Melnychenko, Yu. “Vybir stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky” [Choosing a Strategy for Entering Foreign Markets]. *Innovatsiini protsesy ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid*. Ternopil: TNEU, 2016. 125-127.

Pichuhina, T. S., and Volchenok, A. V. “Sposoby vykhodu pidpriemstva na zovnishni rynky” [Ways of the Enterprise Entering Foreign Markets]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 20(1296) (2018): 20-24.

Polkovnychenko, S. O., and Yelchysheva, I. A. “Stratehiia vykhodu pidpriemstva na zovnishnii rynek v umovakh posylenia Yevrointehratsiinykh protsesiv” [The Strategy of the Company's Exit to the Foreign Market in the Conditions of the Strengthening of the European Integration Processes]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3(19) (2019): 89-98.

Shtal, T. V., Kozub, V. O., and Nakhmetov, A. N. “Formuvannia mizhnarodnoi marketynhovoi stratehii vykhodu kompanii na zovnishnii rynek” [The Formation of International Marketing Strategy of Company's Entry Into the External Market]. *Biznes Inform*, no. 1 (2018): 345-351.

Shynkarenko, R. V., and Semenets, V. V. “Sutnist ta osoblyvosti form vykhodu pidpriemstv na zovnishni rynky” [The Essence and Peculiarities of the Forms of Exit of Enterprises to Foreign Markets]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 1(12) (2018): 19-24.

Zakyzhevska, I. V., and Polozova, V. M. “Osoblyvosti vykhodu firmy na mizhnarodni rynky” [Peculiarities of the Company's Entry Into International Markets]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 6 (2021): 211-215.

Стаття надійшла до редакції 07.11.2022 р.