

**Маковецька І. М.,**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту;*

**Байдін М. В.,**

*аспірант кафедри менеджменту;*

*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАКОРДОНИХ РИНКАХ**

У сучасних економічних умовах практично будь-яке успішне підприємство, яке динамічно розвивається в кінцевому підсумку замислюється про прийняття важливого та водночас серйозного управлінського рішення, як розширення меж реалізації своєї діяльності з залученням нових технологій та вихід на зарубіжні ринки. Такий процес виходу підприємства на зарубіжні ринки сам собою супроводжується безліччю ризиків, пов'язаних з жорсткою міжнародною конкуренцією, та вимагає проведення ретельних досліджень. З огляду на несприятливу обстановку в політичній сфері, введення воєнного стану в Україні, цей процес ускладнюється і потребує більш уважного підходу до вивчення зовнішнього середовища, вибору ринку збуту та відповідно до розробки стратегії виходу на конкретний зарубіжний ринок, враховуючи всі його особливості.

За останні десятиліття економіка європейських країн стала більш відкритою з прогностичними нахилами ведення бізнесу, де зовнішньоекономічні відносини між суб'єктами господарювання різних країн стали динамічно розвиватися. З огляду на цей феномен, вітчизняні та зарубіжні науковці, такі як О. Гудзь, М. Дідківський, Н. Євтушенко, Ф. Котлер, Л.Лазоренко, Д. Рікардо, Н. Тюріна, Т. Циганкова описували дану проблематику та спиралися на власні дослідження, де було приділено багато уваги методичним аспектам, опису форм та мотивів виходу підприємства на конкретний зарубіжний ринок [5, с. 20].

Перш ніж обирати зарубіжну країну як контр-агента для співпраці, потрібно врахувати ряд передумов зовнішньоекономічних відносин ведення міжнародного бізнесу, а саме:

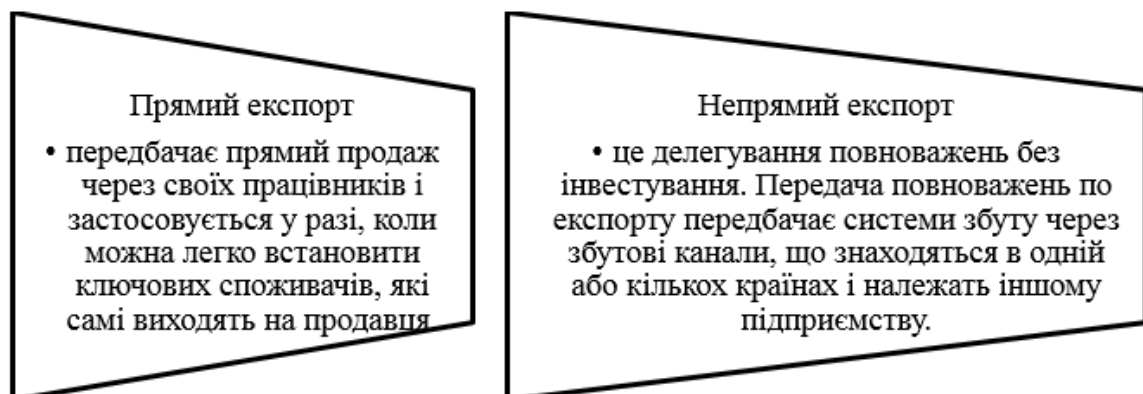
- інтеграційні процеси ведення бізнесових операцій з економікою зарубіжно країни;
- конкуренція за кращі ринки збуду для зовнішньоекономічної діяльності в сучасних економічних умовах надвиробництва цих розвинених країн;
- світова революція в ІТ сфері з тісними комунікаційними зв'язками для створення глобальних інформаційних мереж;
- представлення на ринку праці кваліфікованих фахівців в різних напрямках ведення бізнесу з підтримкою міжнародної співпраці;
- розділення на зарубіжні сегменти ринку у відповідності до специфіки діяльності підприємства та за торгівлею товарів і наданих послуг;
- збільшенням ризику екологічної катастрофи;
- інтернаціоналізацією капітал.

Кожне українське підприємство обирає ту форму виходу на зарубіжний ринок, яка буде найбільш вигідною, оскільки кожна з форм потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й більш високі прибутки [6, с. 238-239].

Сьогодні в сучасному суспільстві за інтенсивністю та обсягами експортних операцій розрізняють нерегулярний та регулярний експорт. Нерегулярний експорт характерний для пасивного рівня залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, коли вона продає надлишки своєї продукції місцевим посередникам, які представляють інтереси зарубіжних підприємств.

Регулярний експорт для українських підприємств має на меті розширити перелік тих операцій, які пов'язані з діяльністю підприємства на конкретних зарубіжних ринках. Його розглядають як активне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. Експортуючи товари та послуги, українські підприємства можуть самі виходити на закордонний ринок або опосередковано через зовнішніх фахівців в цій сфері.

На рисунку 1 зображено прямий та непрямий експорт для ведення зовнішньоекономічної діяльності.



**Рис. 1. Прямий та непрямий експорт для ведення зовнішньоекономічної діяльності**

*Джерело: складено автором на основі [6]*

Виходячи з вище описаного, організація прямого експорт для підприємств може здійснюватися за допомогою:

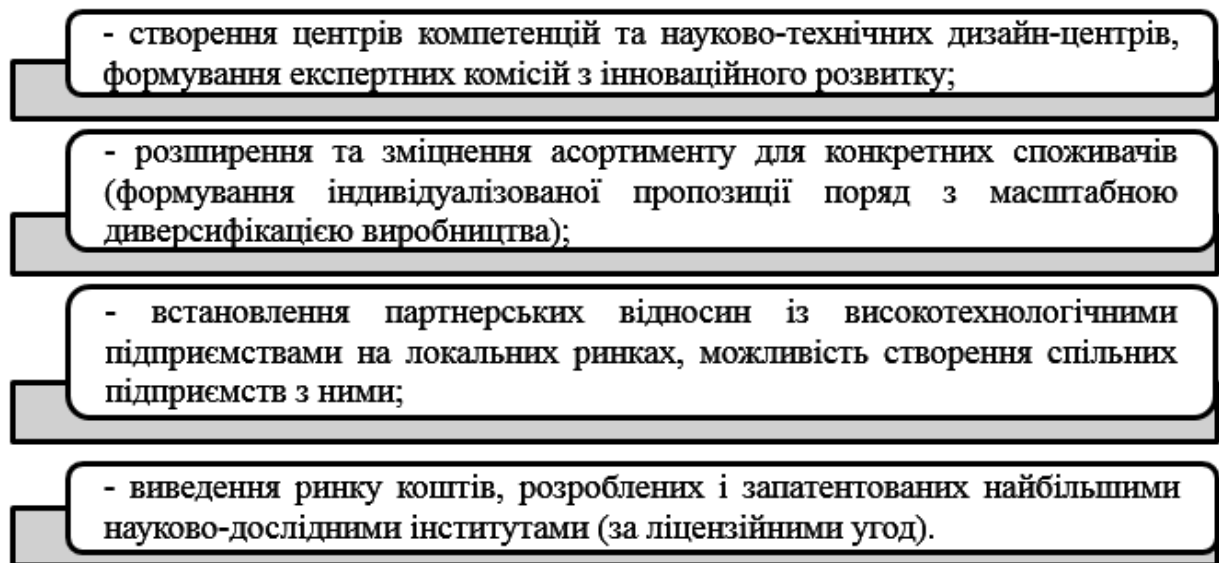
- експортного відділу, який вирішує всі питання щодо просування товару на зарубіжний ринок;
- оплачуваного торгового представника, який відряджений за кордон і працює тільки на своє підприємство, добре знає товар, захищає його на зарубіжному ринку тощо;
- бюро представництва – це команда, головне завдання якої укласти угоди, стимулювати та контролювати роботу національних дистриб'юторів;
- технічної допомоги за кордоном, яка передбачає допомогу у складанні проектів, запуск в експлуатацію обладнання, навчання персоналу, передачу знань у галузі організації та управління виробництвом.

Непрямий експорт означає, що підприємство робить продаж сторонньому зарубіжному підприємству, який згодом продає безпосередньо міжнародним покупцям чи імпортерам. Оскільки опосередкований експорт включає

посередників, які виконують майже всі експортні операції, це найменш витратний та найшвидший спосіб виходу на закордонні ринки для невеликих підприємств. Непрямий експорт найкраще підходить для малих підприємств, які погано знайомі з експортом та зовнішньоекономічною діяльністю чи не мають ресурси для створення спеціалізованої групи експортерів.

Можемо стверджувати, що основними та найшвидшими і найменш вартісними способами виходу підприємства на закордонний ринок є експорт, ліцензування та франчайзинг, в той час, як партнерство і стратегічний альянс створюють ширші можливості, дозволяють з більшими обсягами вийти на ринок, проте потребують довіри між партнерами, багаторічної співпраці задля надійності бізнесу та інвестицій які є ризикованими, але прибутковими та впевненим способом виходу на закордонний ринок [3, с. 167].

Для реалізації успішного розвитку підприємству на закордонному ринку необхідно не тільки розширювати продуктовий портфель, а й використовувати комплекс стратегій, диверсифікованих залежно від конкретних цілей та кон'юнктури ринку. Ключовими стратегічними факторами успішності українського підприємства при ефективній зовнішньоекономічній діяльності на закордонних ринках є такі, які показані на рисунку 2.



**Рис. 2. Стратегічні фактори успішності українського підприємства при ефективній зовнішньоекономічній діяльності на закордонних ринках**

*Джерело: складено автором на основі [1, 7]*

На сьогодні розглядаючи менеджмент зовнішньоекономічної діяльності потрібно спиратися на те що є важливим для підприємства при виході на закордонний ринок та яка стратегія буде ефективною. Адже саме стрімкий розвиток підприємства є ефективним в довгостроковій перспективі для подальшої експансії та завоювання ринкової частки закордоном.

Щоб опиратися на стратегічні пріоритети розвитку підприємства необхідно керівникам ставити собі такі задачі:

- визначення конкурентного стратегічного потенціалу та перспективних ринків;

- своєчасне формування системного підходу щодо усунення бар'єрів та проблем у зовнішньоекономічній діяльності;
- формування пріоритетів та завдань з державної підтримки.

Одним із стратегічних пріоритетів розвитку підприємства на закордонному ринку є контроль за співвідношенням «ціна-якість» на основі моніторингу локальних та зарубіжних аналогів продукції та аналізу пропозицій конкурентів з метою забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції за ціною та якістю. Це дуже актуальне саме на ринках країн, які розвиваються. Саме на конкретному закордонному ринку за довгий період може сформуватися база підприємства з аналогічними товарами з якими і підтримуються довгострокові зв'язки та яким необхідні нові стратегічні бачення для утримання клієнтської бази [4].

Далі ще важливим стратегічним пріоритетом розвитку підприємства на закордонному ринку є пропозиція комплексних управлінських рішень на цьому ринку, а саме:

- консалтингові послуги в контексті придбання та використання продукції підприємства на закордонному ринку з новими бізнесовими ідеями;
- комплексні, універсальні стратегічні рішення;
- повноцінне постпродажне обслуговування та сервісна підтримка на місці та дистанційно;
- застосування нових інформаційних технологій у рамках максимально зручного та ефективного використання продукції підприємства;
- навчання співробітників у рамках сервісного обслуговування (тренінги, майстер-класи на місці та дистанційно);

Роблячи акцент на стратегічні пріоритети розвитку підприємства на закордонному ринку потрібно сюди включати також і формування спільних підприємств із зовнішніми установами з реалізації середньо- та довгострокових управлінських проектів на такому ринку з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів.

Також потрібно не забувати про створення приватно-державних об'єднань для реалізації нових стратегічних проектів, у тому числі через участь у державних цільових програмах підтримки новостворених бізнес-інкубаторів в країні, що впливатиме на успіх і буде новим стратегічним пріоритетом розвитку підприємства на закордонному ринку. В світовій практиці – державна підтримка є стратегічним напрямом підвищення ефективності, де підписання угод та договорів забезпечують сталий розвиток підприємства [2].

Ще одним із важливих стратегічних пріоритетів розвитку підприємства на закордонному ринку та забезпечення їх ефективності є пропозиції щодо удосконалення спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності, запровадження на державному рівні альтернативних управлінських стратегічних механізмів стимулювання розвитку з врахуванням зарубіжного досвіду. Сучасний етап функціонування світової економіки охарактеризується стиранням кордонів між державами та посиленнями процесами формування глобального ринку, а також можливостями для іноземних великих зарубіжних підприємств, які посилюють конкуренцію західних підприємств на ринку.

Міжнародний бізнес включає елементи як ділової активності всередині держави, в якій працює підприємство при формуванні стратегії: соціальні, правові, культурні, економічні чинники, і навіть міжнародні фактори бізнесу, які досить сильно відрізняються між країнами світу. Формування та реалізації стратегії виходу на закордонний ринок дає можливість підприємцям забезпечити довгострокову конкурентну перевагу у глобальній економіці.

Отже, при дослідженні було виявлено, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності є багатограним з максимізаційними потоками ведення успішного бізнесу для виявлення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства на закордонних ринках щоб досягти успіху зі сполученням необхідних ресурсів в підприємницькій діяльності. Описані стратегічні пріоритети розвитку підприємства на закордонному ринку показали, що потрібно зосереджуватися на економічній, трудовій, виробничій сферах та здійснювати заходи по досягненню успішності активного розголосу з виявленням конкурентних переваг на закордонному ринку.

### Список використаних джерел

1. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Менеджмент інновацій*. 2014. №3. С. 24-31.
2. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Підходи до управління розвитком міжнародної діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. С. 214-223.
3. Запхляк І.Б., Головецька М.І. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 166-167*
4. Кузнєцова К.О., Храмцова М.В. Теоретичні засади партнерства та особливості його реалізації на міжнародному ринку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 116-122.
5. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ*. Випуск 1 (12). 2018. С. 19-24.
6. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 397.
7. Grozdanovska V., Jankulovski N., Bojkovska K. International Business and Trade. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*. 2017. 31(3). P. 105-114.