

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЬЧУК АНАСТАСІЯ СЕРГІЙВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, професор
_____ Марина САВЧЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

Механізми виходу українського бізнесу на європейський ринок

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Зорина АТАМАНЧУК, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
кандидат екон. наук, доцент

підпис

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Ковальчук А.С. Механізми виходу українського бізнесу на європейський ринок. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто стратегії виходу українських компаній на зовнішні ринки, розглянуто ризики виходу українського бізнесу на європейський ринок та розглянуто пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

Основними науковими результатами роботи є: запропонований автором механізм виходу українських компаній на ринки європейських країн; обґрунтовані орієнтири програми корпоративної соціальної відповідальності компанії GlobalLogic, як фактор виходу на міжнародний ринок; запропоновані напрямки удосконалення механізмів виходу українських компаній на ринки країн Європи.

Ключові слова: інтернаціоналізація бізнесу, українські підприємства, європейська інтеграція, експортна стратегія, маркетингові інструменти, фінансові механізми, управління ризиками.

88 с., 14 табл., 7 рис., бібліограф.: 60 найм.

ABSTRACT

Kovalchuk A.S. Mechanisms for Ukrainian businesses entering into the European market. Specialty 292 International Economic Relations. Educational Program «International Business. Business-Translation». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The research examines strategies for Ukrainian companies entering into foreign markets, analyzes the risks of Ukrainian businesses entering into the European market, and discusses priorities for the development of foreign economic activity of domestic enterprises.

The main scientific results of the paper are: the mechanism of Ukrainian companies entering into the markets of European countries proposed by the author; substantiated guidelines for the corporate social responsibility program of GlobalLogis as a factor of entering into the international market; proposed directions for improving the mechanisms of Ukrainian companies entering into the markets of European countries.

Keywords: internationalization of business, Ukrainian enterprises, European integration, export strategy, marketing tools, financial mechanisms, risk management.

88 p., 14 tabl., 7 fig., bibliography: 60 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»	8
1.2 Особливості реалізації стратегії міжнародної діяльності	16
1.3 Стратегії виходу українських компаній на зовнішні ринки	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК	30
2.1 Ризики виходу українського бізнесу на європейський ринок	30
2.2 Механізм виходу на міжнародний ринок Німеччини компанії SoftServe	39
2.3 Механізм виходу на міжнародний ринок Польщі компанії GlobalLogic	51
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	64
3.1 Соціальна відповідальність як фактор виходу на міжнародний ринок	64
3.2 Проблеми та пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств	71
3.3 Удосконалення механізмів виходу українських компаній на ринки країн Європи	77
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної інтеграції вихід українських компаній на європейський ринок набуває особливого значення. Процеси глобалізації створюють нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас ставлять перед ним низку викликів, які потребують ретельного аналізу та врахування при розробці стратегії виходу на нові ринки. Європейський ринок, як один з найбільших і найрозвиненіших у світі, пропонує значні можливості для зростання та розширення українських компаній. Він відкриває доступ до величезної кількості споживачів з високим рівнем платоспроможності та дає можливість встановити партнерські відносини з провідними світовими компаніями.

Однак, вихід на європейський ринок пов'язаний з рядом складних викликів, що вимагають від українських підприємців не тільки високої якості продукції, але й відповідності міжнародним стандартам і нормам. Сертифікація продукції, адаптація до місцевих норм і правил, конкуренція з потужними місцевими та міжнародними гравцями – усе це становить значні бар'єри для українських компаній. Тому розуміння механізмів та стратегій, які допомагають успішно виходити на європейський ринок, є надзвичайно важливим для підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу. Це включає як адаптацію продуктів і послуг до вимог європейських споживачів, так і розробку ефективних маркетингових та логістичних стратегій, які дозволяють оптимізувати процеси виходу на нові ринки.

Теоретичним підґрунтям для дослідження слугували праці таких науковців, як: Адамик В., Адвокатова Н., Атаманчук З., Артиш В., Барвінська Є., Бережнюк І., Бойко Ю., Васильєва С., Гайда Т., Золотарьова О., Король М., Хаджинов І. та інші. У своїх роботах ці автори детально розглядали різноманітні аспекти інтернаціоналізації бізнесу, зокрема стратегії виходу на міжнародні ринки, адаптацію продукції до специфіки різних регіонів, а також

аналіз бар'єрів та викликів, з якими стикаються компанії під час входження на нові ринки.

Так Адамик В. у своїх дослідженнях акцентує увагу на стратегічному плануванні та управлінні процесами інтернаціоналізації, підкреслюючи важливість інтегрованого підходу до розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Адвокатова Н. у своїх працях зосереджує увагу на питаннях адаптації продуктів та послуг до вимог різних міжнародних ринків, акцентуючи увагу на необхідності глибокого розуміння потреб та очікувань споживачів у кожному конкретному регіоні. Бережнюк І. детально аналізує бар'єри, з якими стикаються українські компанії при виході на європейські ринки, вказуючи на необхідність проведення ретельного аналізу ринкової ситуації та конкурентного середовища, а також розробки стратегій, які дозволяють ефективно подолати ці бар'єри. Їх дослідження становлять важливу теоретичну базу, яка допомагає краще зрозуміти процеси інтернаціоналізації бізнесу та розробити ефективні стратегії для успішного виходу на нові ринки.

Мета дослідження – обґрунтувати механізми виходу українського бізнесу на ринки європейських країн, а також запропонувати шляхи удосконалення цих механізмів.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити низку **завдань**:

- визначити сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»;
- обґрунтувати особливості реалізації стратегії міжнародної діяльності;
- обґрунтувати стратегії виходу українських компаній на зовнішні ринки;
- проаналізувати ризики виходу на українського бізнесу на європейський ринок;
- дослідити механізм виходу на міжнародний ринок Німеччини компанії SoftServe;
- дослідити механізм виходу на міжнародний ринок Польщі компанії GlobalLogic;
- обґрунтувати роль соціальної відповідальності як фактору виходу

компаній на міжнародні ринки;

- визначити проблеми та пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств;

- запропонувати напрямки удосконалення механізмів виходу українських компаній на ринки країн Європи.

Об'єкт дослідження – процес виходу українських підприємств на європейські ринки.

Предмет дослідження – механізми та стратегії, які використовуються українськими компаніями для адаптації на європейських ринках.

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу – для визначення та систематизації підходів щодо вивчення сутності поняття зовнішньоекономічної діяльності та наукових підходів до обґрунтування вибору стратегій міжнародної діяльності підприємств, а також для послідовного відображення етапів виходу компаній на закордонні ринки та взаємозв'язків, що виникають; діалектичний (дослідження взаємодіючих та взаємопов'язаних фактів, умов і факторів, що комплексно впливають на зовнішньоекономічні відносини); графічний і табличний прийоми – для ілюстрації та представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять: статистичні дані Державного комітету статистики України; фінансова звітність компаній SoftServe та GlobalLogic; наукові праці закордонних і вітчизняних науковців, матеріали науково-практичних конференцій з питань зовнішньоекономічної діяльності, законодавчі та інші нормативні документи, статистичні матеріали тощо.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає в тому, що результати проведеного дослідження можуть бути використані в діяльності українських компаній, які планують працювати на ринках європейських країн.

Наукові результати дослідження:

1. Запропонований механізм виходу українських компаній на ринки європейських країн;
2. Обґрунтовані орієнтири програми корпоративної соціальної відповідальності компанії GlobalLogic, як фактор виходу на міжнародний ринок;
3. Запропоновані напрямки удосконалення механізмів виходу українських компаній на ринки країн Європи.

Апробація результатів дослідження. На основі результатів дослідження було підготовлено наукову статтю на тему: «Ризики виходу українського бізнесу на європейський ринок», яку опубліковано в науковому періодичному журналі «ScientificWorldJournal», Випуск №26, Болгарія, 2024 рік.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається із титульного аркушу, анотації, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

З точки зору економічної науки, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств являє собою сукупність юридично оформлених економічних відносин між суб'єктами господарювання України та іноземними суб'єктами, спрямованих на реалізацію їхніх економічних інтересів у міжнародному середовищі. Ця діяльність охоплює широкий спектр операцій, що здійснюються на різних стадіях кругообігу відтвореної вартості: від виробництва та обігу товарів, послуг та інших об'єктів власності до інвестиційної та кредитної діяльності [5, с. 75].

Основними аспектами ЗЕД підприємств є міжнародний характер, економічний характер, юридична оформленість та різноманітність форм. Міжнародний характер ЗЕД полягає в тому, що ця діяльність завжди здійснюється за межами однієї країни, тобто передбачає перетин державного кордону. Це означає, що підприємства вступають в економічні відносини з іноземними контрагентами, працюючи на міжнародних ринках, що дозволяє їм розширювати географію своєї діяльності та виходити на нові ринки збуту.

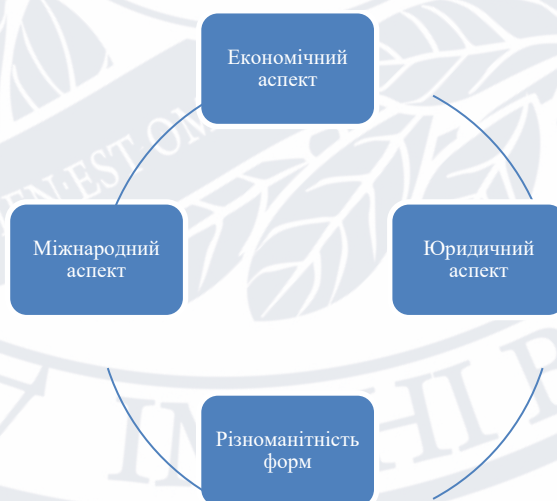


Рисунок 1.1 – Основні аспекти ЗЕД підприємств

Джерело: складено автором на основі [1]

Економічний характер ЗЕД виражається в тому, що основною метою цієї діяльності є отримання економічного зиску, тобто збільшення доходів та/або зменшення витрат підприємства. Підприємства прагнуть максимально ефективно використовувати свої ресурси та можливості для досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. Це стимулює їх до постійного вдосконалення своїх продуктів, послуг та бізнес-процесів.

Юридична оформленість ЗЕД означає, що всі операції здійснюються на основі відповідних договорів, контрактів та інших юридичних документів, що регулюють права та обов'язки сторін. Це забезпечує правову захищеність учасників ЗЕД та мінімізує ризики, пов'язані з виконанням зобов'язань. Правильне оформлення документів є важливим елементом успішного здійснення ЗЕД, оскільки від цього залежить законність та безпека угод.

Різноманітність форм ЗЕД включає експорт та імпорт товарів, послуг та капіталу, участь у міжнародних проєктах, заснування спільних підприємств, трансфер технологій та інші види діяльності. Експорт дозволяє підприємствам продавати свою продукцію за межами національного ринку, що сприяє збільшенню доходів та розширенню клієнтської бази. Імпорт, у свою чергу, дає можливість підприємствам отримувати доступ до якісних та інноваційних товарів і технологій, які не виробляються всередині країни.

ЗЕД відіграє важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи доступ до нових ринків та ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, збільшення доходів та підвищення темпів економічного зростання. Доступ до нових ринків та ресурсів дозволяє підприємствам виходити за межі національного ринку та знаходити нових покупців, постачальників, партнерів, а також отримувати доступ до сировини, комплектуючих та інших ресурсів, яких може не вистачати в країні. Це особливо важливо для країн з обмеженими природними ресурсами або невеликим внутрішнім ринком [9, с. 96].

Підвищення конкурентоспроможності стимулює підприємства до постійного вдосконалення своєї продукції та послуг, зниження витрат виробництва та підвищення якості. Конкуренція на міжнародному ринку

змушує підприємства шукати нові підходи та рішення, інвестувати у дослідження та розробки, впроваджувати сучасні технології та стандарти якості. Це сприяє загальному підвищенню рівня виробництва та послуг у країні.

Збільшення доходів від ЗЕД може суттєво збільшити доходи підприємства за рахунок розширення ринків збуту та диверсифікації джерел надходжень. Диверсифікація є важливим фактором стабільності бізнесу, оскільки зменшує залежність від одного ринку чи одного виду продукції. Це дозволяє підприємствам легше адаптуватися до змін у кон'юктурі ринку та мінімізувати ризики.

Підвищення темпів економічного зростання завдяки ЗЕД сприяє загальному розвитку економіки країни. ЗЕД стимулює інвестиції, збільшує зайнятість та сприяє трансферу нових технологій. Інвестиції у ЗЕД створюють нові робочі місця, підвищують рівень кваліфікації працівників та сприяють розвитку інфраструктури. Трансфер технологій дозволяє підприємствам впроваджувати сучасні методи виробництва, що підвищує їхню ефективність та конкурентоспроможність.

ЗЕД також сприяє розвитку міжнародного співробітництва та інтеграції. Участь у міжнародних проєктах та співпраця з іноземними партнерами сприяє обміну досвідом, знаннями та технологіями, що позитивно впливає на розвиток національної економіки. Інтеграція у світову економіку дозволяє країнам брати участь у глобальних процесах та отримувати вигоди від міжнародного поділу праці.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємств є важливою складовою сучасної економіки, яка забезпечує підприємствам доступ до нових ринків та ресурсів, підвищує їхню конкурентоспроможність, збільшує доходи та сприяє економічному зростанню країни. ЗЕД стимулює інвестиції, збільшує зайнятість, сприяє трансферу технологій та розвитку міжнародного співробітництва, що загалом позитивно впливає на національну економіку.

Сучасний світ характеризується тісною взаємопов'язаністю та взаємозалежністю країн, що зумовлює значний вплив міжнародних відносин на економічну діяльність підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає невід'ємною складовою успішного розвитку компаній, дозволяючи їм виходити на нові ринки, розширювати клієнтську базу, диверсифікувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Міжнародні відносини, що складаються з політичних, економічних, соціальних та культурних аспектів взаємодії між країнами, істотно впливають на ЗЕД підприємств у багатьох напрямках. Торговельні відносини є одним з найважливіших факторів. Умови торгівлі, митні тарифи, квоти та інші бар'єри для торгівлі можуть суттєво впливати на можливості експорту та імпорту товарів та послуг. Сприятливі торговельні відносини, такі як вільні зони торгівлі, сприяють розширенню ЗЕД, а протекціоністські політики, навпаки, можуть її обмежувати. Наприклад, угоди про вільну торгівлю, такі як НАФТА чи Європейська економічна зона, сприяють зниженню бар'єрів для торгівлі та інвестицій, що дозволяє підприємствам ефективніше інтегруватися у світову економіку.

Інвестиційний клімат також відіграє важливу роль у ЗЕД. Стабільність політичної та економічної системи, рівень захисту інвестицій та сприятливі умови для ведення бізнесу в країні є ключовими факторами для прийняття рішення про інвестування за кордон. Сприятливий інвестиційний клімат стимулює прямі іноземні інвестиції (ПІІ), які, у свою чергу, сприяють розширенню ЗЕД підприємств. Наприклад, країни з високим рівнем правової захищеності інвесторів, низькими податковими ставками та розвиненою інфраструктурою, такі як Сінгапур або Ірландія, є привабливими для іноземних інвестицій, що дозволяє місцевим підприємствам збільшувати свою міжнародну присутність [7, с. 116].

Коливання валютних курсів можуть суттєво впливати на прибутковість ЗЕД, оскільки вони впливають на вартість експорту та імпорту. Підприємствам, які активно здійснюють ЗЕД, необхідно ретельно аналізувати

валютні ризики та вживати заходів для їх мінімізації, таких як хеджування або використання валютних ф'ючерсів. Наприклад, компанії, що здійснюють експорт до США, можуть використовувати хеджування для захисту від можливого зниження курсу долара відносно їхньої національної валюти, що дозволяє зберегти стабільність доходів.

Міжнародне право та регулювання також мають значний вплив на ЗЕД. Міжнародні договори, норми та стандарти, що регулюють торгівлю, інвестиції, інтелектуальну власність та інші аспекти ЗЕД, відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та передбачуваності зовнішньоекономічної діяльності. Розуміння та дотримання норм міжнародного права та регулювання є необхідною умовою для успішної ЗЕД. Наприклад, підприємства, що займаються експортом високотехнологічної продукції, повинні дотримуватися міжнародних стандартів якості та безпеки, таких як ISO, щоб забезпечити відповідність вимогам різних ринків.

Геополітична ситуація є ще одним важливим фактором, що впливає на ЗЕД. Воєнні конфлікти, політичні кризи, санкції та інші геополітичні події можуть негативно впливати на ЗЕД, порушуючи ланцюги постачання, обмежуючи доступ до ринків та створюючи інші ризики. Підприємствам, які здійснюють ЗЕД, необхідно ретельно моніторити геополітичну ситуацію та вживати заходів для мінімізації геополітичних ризиків. Наприклад, компанії, що мають значні інтереси на ринках, де існує висока політична нестабільність, можуть розглядати можливості диверсифікації своїх операцій до стабільніших регіонів [1, с. 101].

ЗЕД може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства завдяки доступу до нових ринків. Це дозволяє підприємствам виходити на нові ринки збуту своїх товарів та послуг, розширюючи тим самим свою клієнтську базу та збільшуючи обсяги продажів. Наприклад, підприємство, що розширює свій експорт до країн Азії, може значно збільшити свої доходи завдяки зростанню попиту на свої товари у швидкозростаючих економіках регіону.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств має численні цілі та завдання, які можуть бути розподілені за кількома основними напрямками. Ці цілі відіграють важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств, підвищенні їх конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку. Для кращого розуміння, розглянемо основні типи цілей ЗЕД підприємств, їх опис та приклади.

Економічні цілі є одними з найважливіших для будь-якого підприємства, оскільки вони спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та прибутковості. До економічних цілей відносяться збільшення доходів, отримання прибутку, зниження витрат, диверсифікація джерел доходів та оптимізація використання ресурсів. Наприклад, підприємства прагнуть збільшити експорт товарів та послуг, що дозволяє отримувати додаткові доходи від закордонних ринків. Вихід на нові ринки забезпечує не лише зростання прибутку, а й зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від внутрішнього ринку. Залучення іноземних інвестицій також є важливим економічним завданням, оскільки воно сприяє фінансовій стабільності та розвитку підприємства.



Рисунок 1.2 – Економічні цілі підприємств

Джерело: складено автором на основі [2]

Стратегічні цілі спрямовані на забезпечення довгострокового розвитку та стійкого конкурентного переваги підприємства. Це включає підвищення лояльності споживачів, зміцнення іміджу на міжнародному ринку, розширення сфери впливу та забезпечення стабільного зростання. Одним із прикладів стратегічних цілей є створення міжнародного бренду, який допомагає підприємству зайняти стійкі позиції на світовому ринку. Придбання зарубіжних компаній дозволяє розширити ринок збуту та отримати доступ до нових технологій і управлінських рішень. Участь у міжнародних проєктах, таких як спільні підприємства або стратегічні альянси, допомагає підприємству отримати додаткові ресурси та знання, необхідні для ефективної конкуренції на глобальному рівні. Вихід на нові ринки з високим потенціалом зростання дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [4, с. 286].

Таблиця 1.1 – Класифікація цілей ЗЕД підприємств

Тип цілі	Опис	Приклади
Економічні цілі	Збільшення доходів, отримання прибутку, зниження витрат, диверсифікація джерел доходів, оптимізація використання ресурсів	Збільшення експорту товарів та послуг, вихід на нові ринки, залучення інвестицій, зниження витрат за рахунок імпорту сировини та комплектуючих
Стратегічні цілі	Забезпечення стійкого конкурентного переваги, підвищення лояльності споживачів, зміцнення іміджу на міжнародному ринку, розширення сфери впливу	Створення міжнародного бренду, придбання зарубіжних компаній, участь у міжнародних проєктах, вихід на нові ринки з високим потенціалом зростання
Науково-технічні цілі	Доступ до нових технологій та ноу-хау, співпраця з зарубіжними науково-дослідними інститутами, підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок інновацій	Участь у міжнародних науково-дослідних проєктах, придбання ліцензій на нові технології, обмін досвідом з зарубіжними партнерами
Соціальні цілі	Підвищення якості життя працівників, покращення умов праці, захист навколишнього середовища, соціальна відповідальність перед суспільством	Запровадження міжнародних стандартів праці, участь у благодійних проєктах, дотримання екологічних норм

Джерело: складено автором на основі [3]

Науково-технічні цілі ЗЕД підприємств пов'язані з доступом до нових технологій та ноу-хау, співпрацею з зарубіжними науково-дослідними інститутами та підвищенням конкурентоспроможності продукції за рахунок інновацій. Участь у міжнародних науково-дослідних проєктах дозволяє підприємствам інтегруватися у світову наукову спільноту та отримувати доступ до передових технологій. Придбання ліцензій на нові технології є ще одним способом підвищення технологічного рівня підприємства. Обмін досвідом з зарубіжними партнерами сприяє впровадженню новітніх розробок та інновацій у виробничий процес, що підвищує якість продукції та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Соціальні цілі ЗЕД підприємств включають підвищення якості життя працівників, покращення умов праці, захист навколишнього середовища та соціальну відповідальність перед суспільством. Запровадження міжнародних стандартів праці дозволяє підприємствам забезпечити належні умови для своїх працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. Участь у благодійних проєктах та дотримання екологічних норм підвищують імідж підприємства в очах суспільства та сприяють формуванню позитивного соціального капіталу. Зокрема, дотримання екологічних стандартів є важливим аспектом діяльності підприємств, оскільки сприяє збереженню навколишнього середовища та стійкому розвитку.

Таким чином, цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємств є багатограними та взаємопов'язаними. Вони спрямовані не лише на забезпечення фінансової стабільності та зростання прибутків, але й на досягнення довгострокових стратегічних переваг, впровадження інновацій та підвищення соціальної відповідальності [3, с. 107]. Комплексний підхід до визначення та досягнення вище зазначених цілей дозволить суб'єктам міжнародного бізнесу успішно інтегруватися у глобальну економіку, забезпечити стійкий розвиток та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

1.2 Особливості реалізації стратегії міжнародної діяльності

Вибір стратегічних напрямків міжнародної діяльності підприємств є критично важливим аспектом для забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах глобалізованої економіки. У контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства стикаються з необхідністю обґрунтованого вибору стратегій, які дозволять їм ефективно освоювати нові ринки та мінімізувати ризики. Основні варіанти таких стратегій включають експорт, прямі іноземні інвестиції, франчайзинг, ліцензування, спільні підприємства та стратегічні альянси.

Експорт є одним з найпоширеніших і відносно простих способів виходу на закордонні ринки. Він передбачає продаж продукції або послуг на іноземні ринки без значних змін у виробничих процесах або бізнес-моделях. Основні переваги експорту включають відносно невеликі початкові інвестиції та швидкість освоєння нових ринків. Підприємство може швидко почати отримувати доходи від продажу своєї продукції за кордоном. Однак експорт також має свої недоліки. Зокрема, обмежений контроль над каналами збуту та ціноутворенням може стати значним бар'єром для ефективного управління бізнесом. Крім того, підприємства стикаються з ризиками, пов'язаними з курсовими коливаннями та політичною нестабільністю в країнах, де вони реалізують свою продукцію [15, с. 120].

Прямі іноземні інвестиції передбачають створення власних виробничих або торгових потужностей за кордоном. Ця стратегія дозволяє підприємству забезпечити більший контроль над каналами збуту та ціноутворенням, а також адаптувати продукцію або послуги до потреб місцевого ринку. Прямі іноземні інвестиції також сприяють зменшенню витрат на логістику та митні збори. Однак, така стратегія вимагає високих початкових інвестицій, що може бути серйозним бар'єром для багатьох підприємств. Крім того, прямі іноземні інвестиції пов'язані з ризиками, зумовленими політичною нестабільністю та бюрократичними бар'єрами у країні, де здійснюються інвестиції.

Таблиця 1.2 – Можливі варіанти та обґрунтування вибору стратегій міжнародної діяльності підприємств

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Експорт	Вихід на закордонні ринки з власною продукцією або послугами	Відносно простий та швидкий спосіб виходу на нові ринки, не потребує значних інвестицій	Обмежений контроль над каналами збуту та ціноутворенням, ризики, пов'язані з курсовими коливаннями та політичною нестабільністю
Прямі іноземні інвестиції	Створення власних виробничих або торгових потужностей за кордоном	Більший контроль над каналами збуту та ціноутворенням, можливість адаптувати продукцію або послуги до потреб місцевого ринку	Високі початкові інвестиції, ризики, пов'язані з політичною нестабільністю та бюрократичними бар'єрами
Франчайзинг	Надання права іншим компаніям використовувати торгову марку та бізнес-модель підприємства	Швидкий спосіб виходу на нові ринки з мінімальними інвестиціями	Обмежений контроль над якістю продукції або послуг, ризики, пов'язані з репутацією франчайзі
Ліцензування	Надання права іншим компаніям використовувати технології або ноу-хау підприємства	Швидкий спосіб отримання доходу від інтелектуальної власності	Обмежений контроль над використанням технологій або ноу-хау, ризики, пов'язані з порушенням прав інтелектуальної власності
Спільні підприємства	Створення спільного підприємства з іноземною компанією	Розподіл ризиків та ресурсів, доступ до нових технологій та знань	Можливі конфлікти інтересів, складність управління
Стратегічні альянси	Укладання угод про співпрацю з іноземними компаніями	Доступ до нових ринків та ресурсів, обмін знаннями та досвідом	Можливі конфлікти інтересів, складність координації дій

Джерело: складено автором на основі [5]

Франчайзинг є популярною стратегією, яка дозволяє швидко виходити на нові ринки з мінімальними інвестиціями. Підприємство надає право іншим компаніям використовувати свою торгову марку та бізнес-модель. Однак франчайзинг має обмежений контроль над якістю продукції або послуг, що може негативно вплинути на репутацію підприємства. Ризики, пов'язані з репутацією франчайзі, можуть стати серйозною проблемою, особливо у разі невідповідності стандартам якості [11, с. 36]. Останніми роками ринок франчайзингу пройшов значні зміни та розширення, що є позитивним явищем. Збільшення кількості роздрібних мереж призвело до збільшення конкуренції, кількості робочих місць та обсягу інвестицій [48].

Ліцензування передбачає надання права іншим компаніям використовувати технології або ноу-хау підприємства. Це швидкий спосіб отримання доходу від інтелектуальної власності без значних інвестицій. Однак ліцензування має свої недоліки. Підприємство має обмежений контроль над використанням технологій або ноу-хау, що може призвести до порушення прав інтелектуальної власності. Крім того, ризики, пов'язані з порушенням прав інтелектуальної власності, можуть негативно вплинути на доходи підприємства та його репутацію.

Спільні підприємства є ефективним способом розподілу ризиків та ресурсів між підприємством та іноземним партнером. Це дозволяє отримати доступ до нових технологій, знань та ринків. Спільні підприємства також сприяють зменшенню витрат та ризиків, пов'язаних з політичною нестабільністю та регуляторними бар'єрами. Однак, створення спільного підприємства може призвести до можливих конфліктів інтересів та складності управління, що вимагає високого рівня координації та взаєморозуміння між партнерами.

Стратегічні альянси передбачають укладання угод про співпрацю з іноземними компаніями для доступу до нових ринків та ресурсів, а також для обміну знаннями та досвідом. Ця стратегія дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та використовувати сильні сторони партнерів

для підвищення конкурентоспроможності. Проте стратегічні альянси також мають свої недоліки. Можливі конфлікти інтересів та складність координації дій між партнерами можуть стати серйозними перешкодами для ефективної співпраці [14, с. 31].

Отож, вибір стратегічних напрямків міжнародної діяльності підприємств залежить від багатьох факторів, включаючи розмір та ресурси підприємства, характер продукції або послуг, рівень конкуренції на ринку, а також політичну та економічну стабільність у країнах, де планується здійснення діяльності. Кожна з розглянутих стратегій має свої переваги та недоліки, що вимагає ретельного аналізу та обґрунтованого підходу до прийняття рішень. Оптимальний вибір стратегії дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє все більшу роль у розвитку та процвітанні підприємств. Успішна ЗЕД ґрунтується на встановленні міцних партнерських відносин з іноземними контрагентами. Цей процес включає в себе ретельний підбір партнерів, формування ефективних мереж співпраці та постійне підтримання ділових зв'язків.

Підбір партнерів є першим і, можливо, найважливішим кроком у створенні успішної зовнішньоекономічної діяльності. Вибір надійних та компетентних партнерів критично важливий для мінімізації ризиків та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Під час підбору партнерів слід враховувати кілька ключових факторів. По-перше, репутація та досвід потенційного партнера мають велике значення. Партнер повинен володіти бездоганною репутацією та значним досвідом роботи на цільовому ринку, що забезпечує його надійність та компетентність.

По-друге, фінансова стійкість партнера є запорукою його здатності своєчасно виконувати свої зобов'язання та стійкості до економічних потрясінь. По-третє, відповідність цінностям та цілям вашого підприємства є

важливим аспектом, оскільки це забезпечує довгострокове та плідне співробітництво. Крім того, ефективна комунікація та координація дій з партнером є ключовими для успішного виконання спільних проєктів. Нарешті, важливо переконатися, що партнер дотримується всіх юридичних та регуляторних норм, що діють на цільовому ринку [8, с. 12].

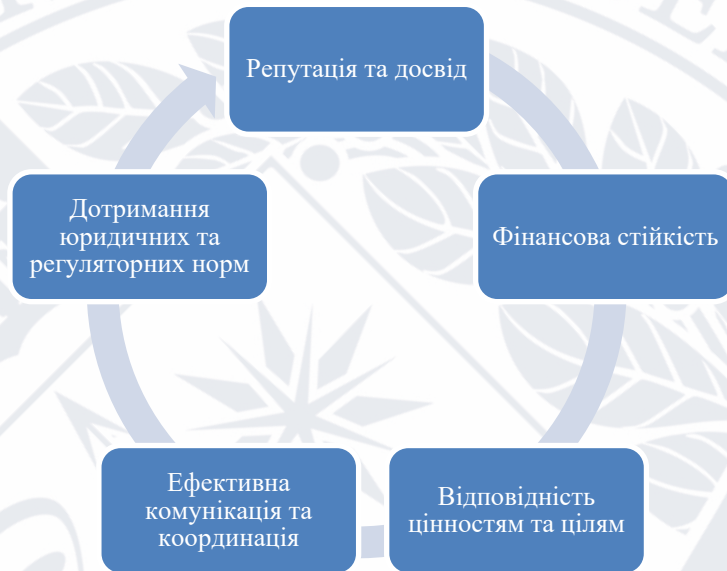


Рисунок 1.3 – Важливі елементи у партнерстві

Джерело: складено автором на основі [6]

Існує кілька методів підбору партнерів. Участь у міжнародних виставках та конференціях є чудовим способом налагодити контакти з потенційними партнерами та оцінити їхні можливості. Використання онлайн-ресурсів та платформ, які допомагають знайти потенційних партнерів за заданими критеріями, також є ефективним підходом. Звернення до торгових палат та посольств може надати інформацію про потенційних партнерів на цільовому ринку. Крім того, використання послуг посередників, таких як консалтингові компанії, може допомогти у пошуку та оцінці потенційних партнерів.

Створення міцних мереж співпраці з іноземними партнерами та іншими учасниками ЗЕД є важливим фактором успіху. Формування таких мереж дозволяє підприємствам отримати доступ до цінної інформації, ресурсів та можливостей, які можуть бути недоступні для окремих підприємств. Мережі також забезпечують підтримку та співпрацю між учасниками, що сприяє

ефективному виконанню спільних проєктів. Поширення знань та досвіду між учасниками мереж дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси та підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Зниження ризиків, пов'язаних з ЗЕД, також є важливим аспектом мережевих зв'язків, оскільки колективний досвід та знання учасників допомагають мінімізувати можливі загрози.

Підтримання ділових зв'язків є наступним важливим аспектом успішної ЗЕД. Постійна комунікація та взаємодія з партнерами дозволяє підтримувати високий рівень довіри та взаєморозуміння, що є необхідним для довгострокового співробітництва. Регулярні зустрічі, обмін інформацією та участь у спільних заходах сприяють зміцненню відносин та забезпечують ефективне виконання спільних проєктів. Використання сучасних технологій для комунікації, таких як відеоконференції та онлайн-платформи, дозволяє підтримувати зв'язок з партнерами незалежно від їх місцезнаходження.

Забезпечення високого рівня прозорості у взаєминах з партнерами є ще одним важливим аспектом успішної ЗЕД. Відкритість та прозорість у веденні бізнесу сприяють зміцненню довіри та взаєморозуміння між партнерами. Це включає обмін фінансовою інформацією, звітами про виконання проєктів та іншими важливими даними. Прозорість також дозволяє вчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми, що можуть виникнути під час співпраці.

Забезпечення високого рівня відповідності юридичним та регуляторним вимогам є необхідним для успішної ЗЕД. Важливо переконатися, що всі операції відповідають законодавству та регуляторним вимогам як у вашій країні, так і в країні партнера. Це включає дотримання вимог щодо експорту та імпорту, митних правил, податкового законодавства та інших регуляторних аспектів. Відповідність цим вимогам дозволяє уникнути юридичних проблем та забезпечує стабільне функціонування бізнесу.

У сучасному глобалізованому світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств стає все більш важливою складовою їх успіху. Інтеграція у світову економіку дозволяє компаніям розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність, знижувати витрати та знаходити нові

джерела постачання. Проте, зростання обсягів та географії ЗЕД неминує веде до виникнення різних ризиків, які можуть суттєво вплинути на фінансовий стан та перспективи розвитку компаній.

Одним із ключових видів ризиків у ЗЕД є фінансові ризики. Вони включають валютний ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності та інвестиційний ризик. Валютний ризик виникає через коливання курсів валют, що може призвести до значних втрат при конвертації валютних потоків. Зважаючи на глобальну нестабільність фінансових ринків, ці коливання можуть бути значними і непередбачуваними. Кредитний ризик пов'язаний із можливістю несплати дебіторами заборгованості, що може призвести до втрат доходів та касових розривів, що, в свою чергу, може викликати труднощі з виконанням фінансових зобов'язань. Ризик ліквідності стосується неможливості своєчасно виконати фінансові зобов'язання через брак коштів, що може виникнути в результаті затримок платежів або незапланованих витрат. Інвестиційний ризик пов'язаний з інвестуванням коштів у активи, цінність яких може змінюватися через різні зовнішні фактори, такі як ринкові умови або зміни в економічному середовищі [10, с. 129].

Економічні ризики також мають значний вплив на ЗЕД. Вони включають інфляційний ризик, ризик зміни кон'юнктури ринку та ризик політичної нестабільності. Інфляційний ризик пов'язаний із знеціненням грошей, що може призвести до зростання витрат та зниження рентабельності підприємств. Ризик зміни кон'юнктури ринку виникає через коливання попиту та пропозиції на товари та послуги, що може призвести до втрат ринків збуту або постачальників, а отже, і до зниження прибутків. Ризик політичної нестабільності пов'язаний зі змінами політичного режиму, загостренням соціальних суперечок або військовими діями, які можуть призвести до порушення ланцюгів постачання, втрати активів або навіть до виходу з ринку.

Політичні ризики є ще одним важливим аспектом, який слід враховувати при плануванні та здійсненні ЗЕД. До них належать ризик зміни законодавства, ризик дискримінації та ризик експропріації. Ризик зміни

законодавства пов'язаний із прийняттям нових законів або внесенням змін до існуючих, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це може включати зміни в податковій політиці, регулюванні праці або екологічних норм. Ризик дискримінації означає несприятливе ставлення до іноземних компаній з боку державних органів або місцевого населення, що може ускладнити ведення бізнесу або навіть зробити його неможливим. Ризик експропріації пов'язаний із примусовим вилученням майна або активів іноземних компаній державою, що може призвести до значних втрат.

Для мінімізації ризиків ЗЕД підприємства можуть використовувати різні стратегії та методи. Одним із них є диверсифікація, яка передбачає розширення географії ЗЕД, співпрацю з декількома партнерами в різних країнах та інвестування в різні активи, що дозволяє знизити залежність від одного ринку або партнера, зменшити ризики. Страхування – ефективний метод управління ризиками, який включає укладення договорів страхування від ризиків курсових коливань, несплати дебіторами, політичних ризиків.

Хеджування, яке передбачає використання фінансових інструментів для нейтралізації ризиків, таких як ф'ючерсні контракти, опціони, також є важливим елементом управління ризиками. Аналітика та прогнозування є критичними для успішного управління ризиками. Регулярний моніторинг економічної, політичної та соціальної ситуації в країнах, де здійснюється ЗЕД, прогнозування можливих ризиків та розробка планів реагування на них дозволяють підприємствам своєчасно реагувати на зміни та уникати втрат. Співпраця з державними органами та дипломатичними представництвами допомагає отримувати інформацію про ризики та державну політику в сфері ЗЕД, а також отримувати підтримку у вирішенні проблем.

1.3 Стратегії виходу українських компаній на зовнішні ринки

У сучасному глобалізованому світі експорт товарів та послуг відіграє важливу роль у розвитку економіки будь-якої країни. Для українських

компаній вихід на зовнішні ринки відкриває нові можливості для розширення бізнесу, збільшення прибутків та диверсифікації ризиків. Експортні стратегії та методи виходу на міжнародні ринки є ключовими аспектами для успішного міжнародного розвитку компаній [2, с. 33].

Основні експортні стратегії, які використовують українські компанії, включають прямий експорт, непрямий експорт, спільні підприємства, ліцензування та франчайзинг. Кожна з цих стратегій має свої особливості, переваги та недоліки, що робить їх придатними для різних типів компаній та умов.

Прямий експорт передбачає, що компанія самостійно здійснює всі експортні операції, включаючи маркетинг, логістику, дистрибуцію та після сервіс. Ця стратегія може бути ефективною для компаній, які мають значні ресурси та досвід роботи на міжнародних ринках. Прямий експорт дозволяє компанії повністю контролювати весь процес, що може призвести до більшого прибутку та кращого розуміння потреб споживачів на цільовому ринку. Однак ця стратегія також вимагає значних фінансових та людських ресурсів, а також знань щодо міжнародної торгівлі.

Непрямий експорт передбачає використання посередників, таких як експортні агенти, дистриб'ютори або торгові дома, для виходу на зовнішні ринки. Ця стратегія може бути менш ризикованою та більш доступною для компаній, які не мають досвіду роботи на міжнародних ринках. Використання посередників дозволяє компанії знизити витрати та ризики, пов'язані з виходом на новий ринок. Проте, компанія втрачає частину контролю над процесом продажу та обслуговування клієнтів.

Спільні підприємства передбачають створення партнерства з іноземною компанією для виходу на новий ринок. Ця стратегія може дати компаніям доступ до нових технологій, знань ринку та каналів дистрибуції. Спільні підприємства можуть бути ефективним способом для зменшення ризиків та витрат, пов'язаних з виходом на новий ринок, оскільки партнери ділять між

собою ризики та витрати. Однак ця стратегія вимагає ретельного вибору партнера та чітко визначених умов співпраці, щоб уникнути конфліктів.

Ліцензування передбачає надання іноземній компанії права на виробництво та продаж продукції під торговою маркою української компанії. Ця стратегія може бути ефективним способом виходу на нові ринки з обмеженими ресурсами. Ліцензування дозволяє компанії отримувати доходи від продажу без значних інвестицій у виробництво та дистрибуцію. Проте компанія може втратити контроль над якістю продукції та обслуговуванням клієнтів [12].

Франчайзинг передбачає надання іноземній компанії права на використання бізнес-моделі та торгової марки української компанії. Ця стратегія може бути ефективним способом швидкого розширення мережі на нових ринках. Франчайзинг дозволяє компанії розширювати свій бізнес з мінімальними інвестиціями та ризиками, оскільки франчайзі бере на себе більшість витрат та ризиків. Проте ця стратегія також вимагає ретельного відбору франчайзі та контролю за дотриманням стандартів компанії.

Вибір експортної стратегії залежить від низки факторів, таких як розмір та ресурси компанії, досвід роботи на міжнародних ринках, характер продукції та ринкові умови на цільовому ринку. Компаніям з обмеженими ресурсами може бути більш доцільно використовувати непрямий експорт або ліцензування, тоді як компаніям з більшими ресурсами може бути більш доцільно використовувати прямий експорт або спільні підприємства. Досвід роботи на міжнародних ринках також відіграє важливу роль: компаніям, які не мають досвіду роботи на міжнародних ринках, може бути більш доцільно використовувати непрямий експорт або франчайзинг.

Характер продукції також впливає на вибір стратегії: деякі види продукції, такі як високотехнологічні продукти, можуть бути більш складними для експорту за допомогою непрямих методів. Нарешті, ринкові умови на цільовому ринку можуть впливати на вибір експортної стратегії. Наприклад,

на ринках з високими бар'єрами для входу може бути більш доцільно використовувати спільні підприємства.



Рисунок 1.4 – Вибір експортної стратегії

Джерело: складено автором на основі [6]

Диверсифікація є ключовою стратегією для багатьох компаній, які прагнуть розширити свої бізнеси та знизити ризики. Для українських компаній, які бажають вийти на зовнішні ринки, розуміння різних типів диверсифікації та їх застосування може бути вирішальним фактором успіху. Існує кілька основних стратегій диверсифікації, кожна з яких має свої переваги та ризики.

Зв'язана диверсифікація. Цей тип диверсифікації передбачає розширення продуктового портфеля за рахунок продуктів, які доповнюють або використовуються з вже існуючими. Наприклад, виробник комп'ютерів може почати випускати периферійні пристрої, такі як миші та клавіатури, або компанія з виробництва одягу може відкрити лінію взуття. Ця стратегія може бути особливо ефективною, коли нові продукти мають спільні технології, канали дистрибуції або бренди з існуючими. Зв'язана диверсифікація може призвести до економії коштів за рахунок спільного використання ресурсів, а також до посилення конкурентних переваг компанії. Водночас, така стратегія

дозволяє компаніям краще використовувати свої знання та досвід у вже відомій сфері, що може знизити ризики [6].

Незв'язана диверсифікація. Вихід на нові ринки з продуктами, не пов'язаними з існуючими, є прикладом незв'язаної диверсифікації. Наприклад, виробник морозива може почати випускати печиво, а авіакомпанія може відкрити мережу готелів. Незв'язана диверсифікація може бути ризикованою, оскільки компанія може не мати досвіду роботи в нових галузях або на нових ринках. Однак успішна диверсифікація може призвести до значного зростання та зниження ризиків, пов'язаних з надмірною залежністю від одного продукту чи ринку. Це також може допомогти компанії краще пристосовуватися до змін у ринкових умовах та відкривати нові можливості для зростання.

Горизонтальна диверсифікація. Ця стратегія передбачає розширення на нові географічні ринки з існуючими продуктами. Наприклад, виробник меблів може вийти на нові ринки в Східній Європі, або українська ІТ-компанія може відкрити офіс у США. Горизонтальна диверсифікація може бути ефективною, якщо компанія має сильні бренди або конкурентні переваги, які можна перенести на нові ринки. Це дозволяє компаніям збільшити свою присутність та частку ринку, використовуючи вже наявні продукти та знання. Крім того, горизонтальна диверсифікація може знизити залежність від одного ринку та зменшити ризики, пов'язані зі змінами в економічних умовах на місцевому ринку.

Вертикальна диверсифікація. Інтеграція в ланцюжок створення вартості, наприклад, шляхом придбання постачальників або дистриб'юторів, є прикладом вертикальної диверсифікації. Наприклад, виробник автомобілів може почати виробляти власні комплектуючі, а мережа супермаркетів може відкрити власний складський комплекс. Вертикальна диверсифікація може дати компанії більший контроль над ланцюжком створення вартості, що може призвести до зниження витрат та підвищення ефективності. Вона також може допомогти компанії уникнути залежності від зовнішніх постачальників або

дистриб'юторів, що може бути особливо важливим у нестабільних ринкових умовах [13, с. 46].

Таблиця 1.3 – Класифікація стратегій диверсифікації

Тип диверсифікації	Опис	Приклади
Зв'язана диверсифікація	Розширення продуктового портфеля за рахунок продуктів, які доповнюють або використовуються з вже існуючими.	- Виробник комп'ютерів починає випускати периферійні пристрої; - Компанія з виробництва одягу відкриває лінію взуття
Незв'язана диверсифікація	Вихід на нові ринки з продуктами, не пов'язаними з існуючими.	- Виробник морозива починає випускати печиво. - Авіакомпанія відкриває мережу готелів
Горизонтальна диверсифікація	Розширення на нові географічні ринки з існуючими продуктами.	- Виробник меблів виходить на нові ринки в Східній Європі; - Українська ІТ-компанія відкриває офіс у США
Вертикальна диверсифікація	Інтеграція в ланцюжок створення вартості, наприклад, шляхом придбання постачальників або дистриб'юторів.	- Виробник автомобілів починає виробляти власні комплектуючі; - Мережа супермаркетів відкриває власний складський комплекс

Джерело: складено автором на основі [23]

Для українських компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки, вибір стратегії диверсифікації залежить від багатьох факторів, включаючи галузь, в якій працює компанія, її ресурси та досвід, а також специфіку ринку, на який вона планує вийти. Зв'язана диверсифікація може бути більш доцільною для компаній, які мають сильні позиції в своїй галузі та бажають використовувати свої знання для розширення продуктового портфеля. Незв'язана диверсифікація може бути привабливою для компаній, які бажають вийти на абсолютно нові ринки та знизити залежність від основного бізнесу. Горизонтальна диверсифікація може бути ефективною для компаній, які вже мають успішні продукти та бажають розширити свою присутність на нових географічних ринках. Вертикальна диверсифікація може бути корисною для

компаній, які прагнуть підвищити контроль над своїм ланцюжком постачання та знизити витрати.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було розглянуто сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств, яка є важливою складовою сучасної економіки. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств охоплює широкий спектр операцій, пов'язаних з міжнародною торгівлею, інвестиціями, співробітництвом у сфері виробництва та наданням послуг на міжнародному ринку. Ця діяльність дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, залучати іноземні інвестиції, використовувати переваги міжнародного поділу праці та технологічні інновації.

Аналізуючи сутність ЗЕД, було визначено, що вона включає такі ключові компоненти, як експорт і імпорт товарів і послуг, міжнародні інвестиції, ліцензування, франчайзинг та інші форми економічної співпраці. Кожен з цих компонентів має свої особливості та вимагає спеціальних знань і підходів для ефективного управління. Особлива увага приділяється правовому регулюванню ЗЕД, яке включає міжнародні договори, національні законодавства та регулюючі органи, що забезпечують правову основу для здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Важливим аспектом дослідження стало вивчення мотивів, які спонукають підприємства до здійснення ЗЕД. Серед них – прагнення до розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, диверсифікація ризиків, доступ до нових технологій та ресурсів. Виявлено, що успішна реалізація ЗЕД сприяє зростанню доходів підприємств, підвищенню їхньої рентабельності та стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕХАНІЗМІВ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

2.1 Ризики виходу українського бізнесу на європейський ринок

Вихід українського бізнесу на європейський ринок відкриває перед підприємцями України безліч нових можливостей, але водночас створює й значні виклики. Завдяки розширенню географії своєї діяльності, українські компанії можуть збільшити коло клієнтів, отримати доступ до передових технологій та інновацій, а також скористатися різноманітними можливостями для розвитку. Однак, цей процес супроводжується значними політичними та регуляторними бар'єрами, характерними для ринку Європейського Союзу (ЄС) [21, с. 23].

Однією з головних проблем, з якими стикаються українські компанії при виході на європейський ринок, є зміни в законодавстві. ЄС постійно оновлює та доповнює свої правила та норми, що може створювати додаткові складнощі для українських підприємств. Наприклад, у сфері технічних стандартів існує безліч вимог, яких мають дотримуватися продукти та послуги, що експортуються до ЄС. Ці стандарти можуть значно відрізнятися від тих, які діють в Україні, тому адаптація до нових вимог може вимагати значних зусиль та інвестицій. Більше того, санітарні та фітосанітарні норми, що діють в ЄС, є надзвичайно суворими. Їх метою є захист здоров'я людей, тварин та рослин, тому українські виробники повинні відповідати цим правилам, щоб отримати доступ до європейського ринку. Це може бути особливо складно для виробників харчових продуктів та сільськогосподарської продукції, які зобов'язані проходити ретельні перевірки та сертифікацію.

Одним з ключових ризиків виходу українського бізнесу на європейський ринок є високий рівень конкуренції з боку європейських виробників. Це підтверджується даними табл. 2.1, які демонструють значні обсяги імпорту товарів з ЄС в Україну.

Таблиця 2.1 – Динаміка імпорту товарів з ЄС в Україну, 2014-2022 рр.

Рік	Обсяг імпорту (млрд євро)	Річний приріст (%)
2014	15,4	-
2015	12,6	-18,2
2016	14,5	15,1
2017	17,9	23,4
2018	20,8	16,2
2019	23,0	10,6
2020	21,4	-7,0
2021	29,0	35,5
2022	25,6	-11,7

Джерело: складено автором на основі [54]

Водночас, дані табл. 2.2 свідчать про позитивну динаміку експорту українських товарів до ЄС, що відкриває певні можливості для вітчизняних підприємств.

Таблиця 2.2 – Динаміка експорту товарів з України до ЄС, 2014-2022 рр.

Рік	Обсяг експорту (млрд євро)	Річний приріст (%)
2014	13,1	-
2015	12,3	-6,1
2016	13,7	11,4
2017	16,3	19,0
2018	19,1	17,2
2019	20,0	4,7
2020	19,1	-4,5
2021	24,9	30,4
2022	23,3	-6,4

Джерело: складено автором на основі [54]

Захист інтелектуальної власності є ще одним важливим аспектом, який потребує уваги українських компаній. ЄС має чітке законодавство щодо захисту патентів, авторських прав та товарних знаків. Українським компаніям необхідно ретельно вивчити ці правила та дотримуватися їх, щоб захистити свої інновації та бренди від неправомірного використання. Недотримання цих норм може призвести до серйозних юридичних проблем та фінансових втрат.

Митні обмеження також становлять значний виклик для українських експортерів. ЄС застосовує митні тарифи та квоти на імпорт товарів з третіх

країн, до яких належить і Україна. Ці обмеження можуть збільшити вартість продукції для українських експортерів, що зробить їх менш конкурентоспроможними на європейському ринку. Високі митні тарифи можуть значно знизити прибутковість експорту, а квоти можуть обмежити обсяги продажів.

Геополітичні фактори, такі як війна в Україні та напруженість у відносинах між Україною та Росією, також можуть мати негативний вплив на доступ українських компаній до європейського ринку. ЄС може запровадити додаткові санкції проти Росії, які можуть мати непрямий вплив на український бізнес. Політична нестабільність та ризики, пов'язані з безпекою, можуть зменшити інтерес європейських партнерів до співпраці з українськими компаніями [25, с. 66].

Процедури сертифікації є ще одним бар'єром, з яким стикаються українські компанії. Для отримання доступу до європейського ринку українським підприємствам часто потрібно проходити складні та тривалі процедури сертифікації. Це може бути дуже дорого та вимагати багато часу, що ускладнює конкуренцію з європейськими компаніями. Наприклад, сертифікація продукції відповідно до стандартів ЄС може включати проведення численних тестів, аудитів та інспекцій, що потребує значних фінансових та часових витрат.

Необхідність адаптації до нових стандартів ведення бізнесу також є важливим аспектом. ЄС має свої правила та норми ведення бізнесу, які можуть значно відрізнятися від українських. Українським компаніям потрібно буде адаптувати свою практику ведення бізнесу до європейських стандартів, що може потребувати значних зусиль та витрат. Наприклад, це може включати впровадження нових систем управління якістю, зміни в організаційній структурі та підвищення кваліфікації персоналу.

Вплив політичних та регуляторних бар'єрів на український бізнес може бути суттєвим. Збільшення витрат на адаптацію до європейських правил та норм, а також на проходження процедур сертифікації може значно знизити

прибутковість українських компаній. Ці додаткові витрати можуть стати серйозною перешкодою для виходу на європейський ринок, особливо для малого та середнього бізнесу, який має обмежені фінансові ресурси.

Зниження конкурентоспроможності українських компаній на європейському ринку також є вагомим ризиком. Митні тарифи, квоти та інші обмеження можуть зробити українську продукцію менш привабливою для європейських споживачів через її вищу вартість. Крім того, тривалі та складні процедури сертифікації можуть затримати вихід українських компаній на європейський ринок, що може дати перевагу їхнім конкурентам з інших країн.

Затримки виходу на ринок через процес адаптації до європейських правил та норм також можуть мати негативний вплив на український бізнес. Час, витрачений на проходження процедур сертифікації та адаптацію до нових стандартів, може затримати початок продажів та знизити потенційні доходи. Це особливо актуально для компаній, які прагнуть швидко завоювати частку на новому ринку.

Незважаючи на всі ці виклики, вихід на європейський ринок може мати й значні переваги для українського бізнесу. Наприклад, доступ до широкого кола клієнтів, нових технологій та можливостей для зростання може допомогти українським компаніям стати більш конкурентоспроможними та успішними на глобальному ринку. Крім того, адаптація до європейських стандартів може покращити якість продукції та послуг, що позитивно вплине на їх репутацію та привабливість для споживачів.

Загалом, вихід українського бізнесу на європейський ринок є складним та багатограним процесом, що вимагає значних зусиль та інвестицій. Політичні та регуляторні бар'єри можуть створювати серйозні перешкоди, але водночас вони можуть стимулювати українські компанії до підвищення якості своєї продукції та послуг, що сприятиме їхньому розвитку та зростанню. Для успішного виходу на європейський ринок українським підприємствам необхідно ретельно вивчати вимоги ЄС, адаптувати свою діяльність до нових умов та бути готовими до тривалого процесу адаптації. У підсумку, вихід на

європейський ринок може стати важливим кроком на шляху до міжнародного успіху та зростання українського бізнесу [24, с. 72].

Вихід українського бізнесу на європейський ринок, хоча й обіцяє великі можливості та перспективи, одночасно супроводжується рядом економічних ризиків. Ці ризики можуть включати коливання валютних курсів, рівень інфляції та макроекономічну стабільність в країнах ЄС. Для успішного подолання цих викликів, українські підприємства повинні бути готові до детального аналізу та управління ризиками.

Колівання валютних курсів є одним із найсуттєвіших ризиків для українського бізнесу, що планує вихід на європейський ринок. Валютний ризик полягає в тому, що зміни курсу гривні до євро можуть значно вплинути на рентабельність бізнесу. Наприклад, знецінення гривні може призвести до зростання витрат на імпорт сировини, обладнання та інших компонентів, необхідних для виробництва. Це, у свою чергу, може знизити конкурентоспроможність українських товарів на європейському ринку, де ціни є стабільнішими.

Курсовий ризик включає в себе також додаткові витрати та можливі втрати, пов'язані з необхідністю конвертації валютних потоків. Наприклад, при значних коливаннях курсу, бізнес може зазнавати втрат через не вигідний обмінний курс, що зменшує загальну прибутковість операцій. Це особливо актуально для підприємств, які працюють з довгостроковими контрактами, де валютні ризики можуть накопичуватись і проявляться у майбутньому.

Інфляційний ризик є ще одним критичним аспектом, що впливає на конкурентоспроможність українського бізнесу на європейському ринку. Відмінності в рівнях інфляції між Україною та країнами ЄС можуть суттєво впливати на цінову привабливість українських товарів та послуг. Високий рівень інфляції в Україні може призвести до підвищення цін на продукцію, що робить її менш конкурентоспроможною на міжнародних ринках, де інфляція є нижчою і ціни стабільніші.

Ціновий ризик, який включає зміну цін на сировину, матеріали та інші ресурси, також може вплинути на непередбачувані витрати та зниження рентабельності бізнесу. Наприклад, якщо ціни на основні матеріали раптово зростають, це може змусити підприємства підвищувати ціни на кінцеву продукцію, що знижує її конкурентоспроможність на європейському ринку.

Макроекономічна стабільність є ще одним важливим фактором, який потрібно враховувати при виході на європейський ринок. Економічний ризик включає можливі економічні кризи, рецесії та інші макроекономічні шоки в країнах ЄС, які можуть негативно вплинути на попит на українські товари та послуги. Наприклад, економічний спад у ЄС може призвести до зменшення споживчого попиту, що безпосередньо вплине на обсяги експорту українських підприємств [27, с. 89].

Політичний ризик також має важливе значення. Політична нестабільність, зміни урядової політики та законодавства в країнах ЄС можуть створити додаткові бар'єри для ведення бізнесу. Наприклад, зміна митних правил або введення нових регуляцій може збільшити витрати на адаптацію до нових умов та знизити загальну ефективність бізнесу.

Для мінімізації економічних ризиків, українському бізнесу рекомендується проводити ретельний аналіз валютних ринків та прогнозувати курсові коливання. Використання інструментів хеджування, таких як ф'ючерсні контракти та опціони, може допомогти захистити від валютних ризиків. Такі інструменти дозволяють зафіксувати обмінний курс на майбутнє, що зменшує невизначеність та можливі втрати.

Моніторинг інфляційних процесів в країнах ЄС та закладення в ціни продукції очікуваних темпів інфляції є ще одним важливим кроком. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін економічного середовища та підтримувати конкурентоспроможність своїх товарів та послуг.

Диверсифікація експортних ринків також є ключовим фактором для мінімізації ризиків. Необхідно уникати залежності від одного ринку збуту, оскільки це збільшує вразливість бізнесу до економічних та політичних змін в

конкретній країні. Вихід на декілька ринків дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність доходів. Ретельне вивчення політичної та економічної ситуації в країнах ЄС, де планується ведення бізнесу, є ще одним важливим аспектом. Це дозволяє підприємствам підготуватися до можливих змін у законодавстві та регуляціях, а також адаптувати свою стратегію відповідно до місцевих умов.

Консультації з питань міжнародного права та ведення бізнесу в ЄС можуть також допомогти українському бізнесу краще зрозуміти правові аспекти та уникнути можливих проблем. Використання підтримки урядових програм та фондів, спрямованих на стимулювання експорту, може надати додаткові ресурси для адаптації до нових ринків та мінімізації ризиків [35, с. 137].

Диверсифікація ризиків є ключовим фактором успішного виходу на європейський ринок. Український бізнес, який зможе мінімізувати економічні ризики та адаптуватися до умов ведення бізнесу в ЄС, матиме значні шанси на успіх. Важливо також враховувати культурні відмінності та споживчі вподобання європейських клієнтів, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність та затребуваність продукції.

Вихід українських компаній на європейський ринок відкриває перед ними нові можливості для зростання та розвитку. Проте, окрім очевидних переваг, існує ряд культурних та соціальних ризиків, які можуть суттєво вплинути на успішність цих компаній.

Культурні бар'єри є одними з найпомітніших перешкод для українських компаній, що прагнуть розширити свою діяльність на європейському ринку. Різниця в бізнес-культурі є важливою складовою цього аспекту. Європейський ринок характеризується жорсткою конкуренцією, високими стандартами ведення бізнесу та чітко визначеними правилами етики. Європейські компанії суворо дотримуються встановлених стандартів, включаючи питання якості продукції, захисту довкілля та соціальної відповідальності бізнесу. Українські компанії, які звикли до більш гнучкого та неформального підходу, можуть

зіткнутися з труднощами при адаптації до цих умов. Це може призвести до конфліктів з партнерами та втрати конкурентоспроможності, якщо вони не зможуть відповідати очікуванням європейських колег.

Мовні бар'єри є ще однією важливою перешкодою для українських компаній. Не володіючи мовою цільового ринку, українські компанії можуть мати проблеми з спілкуванням з потенційними клієнтами, партнерами та регуляторами. Це може призвести до непорозумінь, затримок у прийнятті рішень та втрати можливостей. Наприклад, неправильне трактування договорів або інструкцій може призвести до серйозних юридичних проблем. Крім того, незнання мови може обмежувати доступ до важливої інформації про ринок, конкуренцію та вимоги регуляторів.

Відмінності в цінностях та очікуваннях також можуть стати суттєвим бар'єром для українських компаній. Європейські споживачі, як правило, цінують високу якість продукції, екологічно чисті матеріали та етичне виробництво. Вони готові платити більше за продукцію, яка відповідає цим критеріям. Українські компанії, які не зможуть відповідати цим очікуванням, ризикують втратити клієнтів. Наприклад, використання дешевших, але менш екологічних матеріалів може негативно вплинути на репутацію компанії та знизити її конкурентоспроможність.

Соціальні бар'єри також можуть вплинути на успішність українських компаній на європейському ринку. Дискримінація може бути одним із таких бар'єрів. Українські компанії та їхні працівники можуть зіткнутися з дискримінацією з боку європейських партнерів та клієнтів через свою національність, мову або інші фактори. Це може призвести до втрати довіри, зниження мотивації працівників та погіршення робочої атмосфери. Наприклад, упереджене ставлення з боку партнерів може ускладнювати переговори та укладення угод [22, с. 51].

Соціальні та культурні відмінності також можуть створювати труднощі для українських компаній. Європейські країни мають різні соціальні та культурні норми, які можуть бути незвичними для українців. Це може

призвести до непорозумінь, конфліктів та зниження мотивації працівників. Наприклад, у деяких європейських країнах дуже важливо дотримуватися часу зустрічей та бізнес-етикету, тоді як в Україні ці аспекти можуть бути більш гнучкими.

Таблиця 2.3 – Культурні та соціальні ризики

Ризик	Опис	Наслідки
Різниця в бізнес-культурі	Нездатність адаптуватися до європейських правил ведення бізнесу	Втрата конкурентоспроможності, конфлікти з партнерами
Мовні бар'єри	Неможливість спілкуватися з європейськими клієнтами та партнерами	Втрата можливостей, затримки в прийнятті рішень
Відмінності в цінностях та очікуваннях	Нездатність відповідати європейським стандартам якості, екологічності та етики	Втрата клієнтів, погіршення репутації
Дискримінація	Упереджене ставлення з боку європейських партнерів та клієнтів	Втрата довіри, зниження мотивації працівників
Соціальні та культурні відмінності	Нерозуміння європейських норм та звичаїв	Конфлікти, зниження продуктивності праці
Необізнаність про український ринок	Нездатність європейських компаній та споживачів оцінити потенціал українського бізнесу	Втрата можливостей, труднощі з пошуком партнерів та клієнтів

Джерело: складено автором на основі [22]

Необізнаність про український ринок також може бути перешкодою для українських компаній. Європейські компанії та споживачі можуть мати обмежену інформацію про український ринок та його потенціал. Це може ускладнювати українським компаніям пошук партнерів та клієнтів. Наприклад, європейські компанії можуть не знати про високий рівень технологічних знань та кваліфікації українських фахівців, що може призвести до недооцінки їхнього потенціалу.

Загалом, вихід на європейський ринок для українських компаній є важливим кроком, який відкриває перед ними нові можливості для зростання та розвитку. Однак, для успішного входження на цей ринок необхідно враховувати ряд культурних та соціальних ризиків. Різниця в бізнес-культурі, мовні бар'єри, відмінності в цінностях та очікуваннях, дискримінація,

соціальні та культурні відмінності, а також необізнаність про український ринок – все це може стати серйозними перешкодами на шляху до успіху. Українські компанії повинні бути готові до цих викликів і розробити стратегії для їх подолання. Це може включати навчання працівників, адаптацію бізнес-процесів до європейських стандартів, залучення консультантів з місцевих ринків та інші заходи.

2.2 Механізм виходу на міжнародний ринок Німеччини компанії SoftServe

SoftServe – це одна з провідних українських ІТ-компаній, яка заснована в 1993 році та має значний досвід у сфері розробки програмного забезпечення, консалтингу та інформаційних технологій. За роки свого існування SoftServe розширила свою присутність на міжнародних ринках і нині надає послуги клієнтам з понад 100 країн світу. У своїй діяльності компанія використовує сучасні технології та інноваційні рішення, що робить її одним із лідерів галузі.

SoftServe, як провідний постачальник цифрових послуг та консалтингу, активно використовує комплекс маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion) для просування своїх послуг та зміцнення позицій на ринку.

Компанія пропонує широкий спектр цифрових послуг, що охоплюють різні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Це включає розробку програмного забезпечення, хмарні технології, Big Data та аналітику, штучний інтелект та машинне навчання, дизайн досвіду користувача (UX/UI). Прагне до постійного вдосконалення та розширення свого портфоліо послуг, враховуючи новітні технологічні тенденції та потреби клієнтів. SoftServe акцентує увагу на якості та інноваційності рішень, що підтверджується численними нагородами та визнанням. Цінова політика базується на гнучкому підході, що враховує специфіку кожного проєкту та потреби клієнта. Компанія пропонує різні моделі ціноутворення, включаючи фіксовану ціну, погодинну оплату, оплату за результат. Така гнучкість дозволяє клієнтам обирати

найбільш оптимальний варіант співпраці, що відповідає їхньому бюджету та очікуванням. SoftServe прагне до прозорості у ціноутворенні, надаючи клієнтам детальну інформацію про вартість кожної послуги та етапи проєкту.

Компанія має глобальну присутність з офісами в різних країнах світу, а також використовує цифрові канали для просування своїх послуг, такі як веб-сайт, соціальні мережі та онлайн-платформи, що дозволяє охопити широку аудиторію потенційних клієнтів. SoftServe застосовує комплексний підхід до просування своїх послуг, поєднуючи традиційні та цифрові маркетингові інструменти. Компанія активно бере участь у галузевих конференціях та виставках, де презентує свої рішення та досвід. SoftServe також публікує статті, дослідження та тематичні матеріали на своєму веб-сайті та у спеціалізованих виданнях, демонструючи свою експертизу та лідерство у галузі. Крім того, компанія використовує контент-маркетинг, SEO-оптимізацію, соціальні мережі та інші цифрові канали для залучення цільової аудиторії та підвищення впізнаваності бренду.

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії SoftServe за 2021-2023 роки представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії SoftServe за 2021-2023 роки, тис грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 року від		Темп зміни % 2023 року від	
	2021	2022	2023	2021	2022	2021	2022
Обсяг реалізованих товарів (послуг), тис грн.	500960	552159	163700	-337260	-388459	-67,32	-70,35
Собівартість, тис грн.	383372	484109	156645	-226727	-327464	-59,14	-67,64
Операційні витрати, тис грн.	410307	508134	166247	-244060	-341887	-59,48	-67,28
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	78950	79042	3017	-75933	-76025	-96,18	-96,18
Середня чисельність працівників, осіб	41	31	8	-33	-23	-80,49	-74,19
Фонд оплати праці, тис грн.	8235	8766	1259	-6976	-7507	-84,71	-85,64

Джерело: складено автором на основі даних [56]

З даних табл. 2.4 спостерігається зростання чистого прибутку компанії у 2022 р., порівняно з 2021 р., проте ситуація значно погіршилася у 2023 р., що викликано наслідками війни в Україні.

Рис. 2.1 ілюструє розподіл основних напрямків діяльності компанії SoftServe, що підкреслює її стратегічний фокус на цифровій трансформації бізнесу та впровадженні інноваційних технологій.

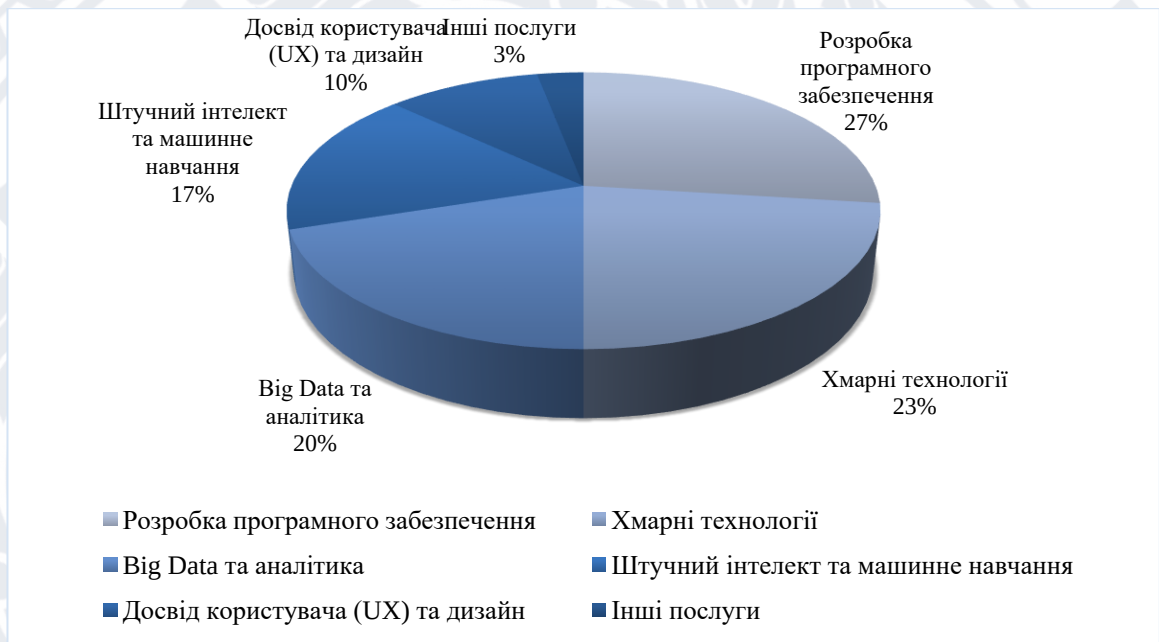


Рисунок 2.1 – Ключові напрямки діяльності SoftServe

Джерело: складено автором на основі [57]

Найбільшу частку займає розробка програмного забезпечення, що свідчить про ключову компетенцію компанії у створенні високоякісних та ефективних рішень для клієнтів. Водночас, значні сегменти діаграми відведені хмарним технологіям, аналізу великих даних та штучному інтелекту, що відображає активне інвестування SoftServe у ці перспективні напрямки, які відповідають сучасним тенденціям на ринку IT-послуг та потребам клієнтів у цифровій трансформації.

Розуміння конкурентного середовища, в якому функціонує SoftServe, є критичним аспектом стратегічного аналізу компанії. Успішна діяльність на ринку цифрових послуг та консалтингу вимагає не лише внутрішньої

ефективності та інноваційності, але й глибокого розуміння позиції компанії відносно інших ключових гравців. Кожна з цих компаній має власну спеціалізацію, унікальні пропозиції та конкурентні переваги, що формують складний та динамічний ринковий ландшафт (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні конкуренти компанії SoftServe на ринку цифрових послуг та консалтингу

Назва компанії	Штаб-квартира	Рік заснування	Спеціалізація	Ключові клієнти
EPAM Systems	Newtown, Pennsylvania, USA	1993	Розробка ПЗ, цифрова трансформація, консалтинг	Google, Microsoft, Coca-Cola, UBS
GlobalLogic	San Jose, California, USA	2000	Цифрова інженерія, розробка ПЗ, консалтинг	Qualcomm, Panasonic, Adobe, Volvo
Luxoft	Zug, Switzerland	2000	Розробка ПЗ, цифрова інженерія, консалтинг	Boeing, Deutsche Bank, Harman, UBS
Cognizant	Teaneck, New Jersey, USA	1994	Цифрова трансформація, консалтинг, бізнес-процеси	Johnson & Johnson, Pfizer, Volkswagen, The Home Depot
Accenture	Dublin, Ireland	1989	Консалтинг, цифрова трансформація, технологічні послуги	Unilever, Shell, Siemens, Nestle

Джерело: складено автором на основі [59]

Одним із стратегічних напрямків розвитку для SoftServe є розширення своєї присутності на ринку Німеччини. Німеччина є однією з найрозвиненіших економік світу та визнаним лідером у сфері цифрових технологій. Завдяки високому рівню розвитку ІТ-інфраструктури та великим інвестиціям у інновації, цей ринок є надзвичайно привабливим для SoftServe. Для ефективного виходу на німецький ринок компанії необхідно обрати оптимальну стратегію, враховуючи специфіку місцевого бізнес-середовища, законодавства та культури [28, с. 53].

Основні стратегії, які може розглянути компанія SoftServe для виходу на ринок Німеччини, включають експорт, створення спільного підприємства та

відкриття дочірньої компанії (табл. 2.6). Кожна з цих стратегій має свої особливості, переваги та недоліки, які необхідно детально проаналізувати перед прийняттям остаточного рішення.

Таблиця 2.6 – Основні стратегії, які розглядає компанія SoftServe для виходу на ринок Німеччини

Стратегія	Опис	Переваги	Недоліки
Експорт	Продаж продуктів та послуг SoftServe німецьким клієнтам з України	Низькі початкові інвестиції, швидке виведення на ринок	Обмежений контроль над маркетингом та продажами, ризики, пов'язані з курсовими коливаннями та політичною нестабільністю
Спільне підприємство	Створення нового юридичного суб'єкта з німецьким партнером	Поєднання ресурсів та досвіду, доступ до локальних знань та мереж	Складність узгодження інтересів партнерів, ризик втрати контролю над компанією
Відкриття дочірньої компанії	Створення нового юридичного суб'єкта, що повністю належить SoftServe	Повний контроль над маркетингом, продажами та операціями, можливість адаптації продуктів та послуг до локальних потреб	Високі початкові інвестиції, тривалий процес виведення на ринок

Джерело: складено автором на основі [30]

Експорт як стратегія виходу на новий ринок передбачає продаж продуктів та послуг SoftServe безпосередньо німецьким клієнтам з України. Ця стратегія має кілька ключових переваг. По-перше, вона вимагає відносно низьких початкових інвестицій, оскільки не потребує створення нових юридичних осіб або значних витрат на організацію місцевих офісів. По-друге, експорт дозволяє швидко вивести продукти та послуги на ринок, що є важливим в умовах високої конкуренції. Однак, ця стратегія має і суттєві недоліки. Одним із них є обмежений контроль над маркетингом та продажами, що може негативно вплинути на ефективність просування продуктів. Крім того, існують ризики, пов'язані з курсовими коливаннями та політичною нестабільністю, що може ускладнити ведення бізнесу.

Спільне підприємство передбачає створення нового юридичного суб'єкта у партнерстві з німецькою компанією. Ця стратегія може бути особливо корисною для SoftServe у випадку, якщо компанія прагне використати локальні знання та мережі свого партнера для швидшого входу на ринок. Спільне підприємство дозволяє поєднати ресурси та досвід обох партнерів, що може сприяти успішному розвитку бізнесу. До переваг цієї стратегії можна віднести також доступ до локальних знань, розуміння ринкових потреб та специфіки, що дозволить адаптувати продукти та послуги до вимог німецьких клієнтів. Однак, спільне підприємство має і певні недоліки. Узгодження інтересів партнерів може бути складним процесом, особливо якщо вони мають різні бачення розвитку бізнесу. Крім того, існує ризик втрати контролю над компанією, що може негативно вплинути на стратегію та оперативне управління.

Відкриття дочірньої компанії є ще однією стратегією, яку може розглянути SoftServe для виходу на ринок Німеччини. Ця стратегія передбачає створення нового юридичного суб'єкта, що повністю належить SoftServe. Відкриття дочірньої компанії має низку значних переваг. По-перше, ця стратегія забезпечує повний контроль над маркетингом, продажами та операціями, що дозволяє ефективно управляти бізнесом та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. По-друге, дочірня компанія може адаптувати продукти та послуги до локальних потреб, що підвищує їх конкурентоспроможність на німецькому ринку. Однак, реалізація цієї стратегії потребує високих початкових інвестицій, оскільки включає витрати на реєстрацію компанії, оренду офісу, наймання персоналу та інші операційні витрати. Крім того, процес виведення на ринок може бути тривалим, оскільки необхідно врахувати всі законодавчі вимоги та процедурні аспекти [23, с. 28].

Для SoftServe, аналізуючи вищезазначені стратегії, важливо враховувати свій досвід роботи на міжнародних ринках, наявність ресурсів та бажання співпрацювати з місцевими партнерами. Якщо компанія має достатній досвід та ресурси, відкриття дочірньої компанії може бути оптимальним варіантом,

що дозволить забезпечити повний контроль над бізнесом та адаптацію продуктів до локальних потреб. З іншого боку, якщо SoftServe прагне знизити ризики та використовувати локальні знання, спільне підприємство з німецьким партнером може стати ефективним рішенням.

Підсумовуючи, вихід на німецький ринок є важливим стратегічним кроком для SoftServe, який потребує ретельного аналізу та вибору оптимальної стратегії. Експорт, спільне підприємство та відкриття дочірньої компанії – всі ці стратегії мають свої переваги та недоліки, і їх вибір залежить від конкретних обставин та цілей компанії. Важливо врахувати не лише економічні та фінансові аспекти, але й культурні та регуляторні особливості ринку Німеччини. Завдяки правильному підходу та ретельному плануванню SoftServe зможе успішно розширити свою присутність на цьому перспективному ринку та досягти нових висот у своєму розвитку.

Німецький ринок є надзвичайно привабливим для SoftServe через високий рівень розвитку цифрових технологій, наявність великої кількості потенційних клієнтів та значний обсяг інвестицій у інновації. Успішний вихід на цей ринок може суттєво зміцнити позиції компанії на міжнародній арені та відкрити нові можливості для її розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно розробити детальну стратегію, враховуючи всі можливі ризики та переваги, а також забезпечити ефективну реалізацію планів.

SoftServe має всі необхідні ресурси та компетенції для успішного виходу на ринок Німеччини. Завдяки своєму досвіду, високому рівню професіоналізму та інноваційним рішенням компанія здатна конкурувати з провідними гравцями ринку та пропонувати якісні послуги, що відповідають потребам німецьких клієнтів. Вибір оптимальної стратегії виходу на ринок дозволить SoftServe максимально ефективно використати свої можливості та забезпечити стійкий розвиток на новому ринку.

Німеччина є однією з провідних економік світу та має потужну інфраструктуру, що робить її привабливим місцем для ведення бізнесу. Членство в Європейському Союзі додає додаткові переваги у вигляді доступу

до великого єдиного ринку. Проте, для успішного виходу на цей ринок компанії SoftServe необхідно ретельно вивчити і виконати всі юридичні та адміністративні вимоги. Нижче наведено детальний опис процедури реєстрації бізнесу в Німеччині, а також ключові аспекти ліцензування, оподаткування та працевлаштування [37, с. 236].

Першим кроком для SoftServe є вибір відповідної правової форми бізнесу. Найпоширеніші варіанти включають:

Einzelunternehmen (одноосібне підприємництво) є найпростішою структурою, що дозволяє підприємцеві швидко розпочати свою діяльність. Проте, власник несе особисту відповідальність за всіма зобов'язаннями підприємства. Це означає, що у випадку фінансових проблем, особисте майно власника може бути використане для погашення боргів компанії.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (товариство з обмеженою відповідальністю) є найбільш популярною формою бізнесу в Німеччині. GmbH пропонує розмежування особистої та корпоративної відповідальності, що захищає особисте майно власників у разі фінансових труднощів підприємства. Для реєстрації GmbH необхідно мати мінімальний статутний капітал у розмірі 25 000 євро. Процедура реєстрації включає підготовку статуту, нотаріальне його засвідчення та реєстрацію в Handelsregister (Торговому реєстрі).

Aktiengesellschaft (AG) (акціонерне товариство) підходить для великих компаній, які планують публічне розміщення акцій на фондових біржах. Ця форма також забезпечує обмежену відповідальність власників. Мінімальний статутний капітал для AG становить 50 000 євро. Реєстрація вимагає більш складних процедур, включаючи затвердження загальних зборів акціонерів і реєстрацію в Handelsregister.

Процедура реєстрації бізнесу в Німеччині варіюється залежно від обраної правової форми. Для Einzelunternehmen необхідно звернутися до місцевого Gewerbeamt (Офіс з торгівлі та промисловості) і заповнити відповідні форми. Для GmbH та AG реєстрація відбувається через

Handelsregister після підготовки та нотаріального засвідчення статутних документів. Реєстрація також включає відкриття банківського рахунку для внесення статутного капіталу.

Таблиця 2.6 – Зведення основних правових вимог

Аспект	Одноосібне підприємництво	Товариство з обмеженою відповідальністю	Акціонерне товариство
Відповідальність	Необмежена	Обмежена	Обмежена
Реєстрація	Gewerbeamt	Handelsregister	Handelsregister
Статутний капітал	Немає	Мінімум €25 000	Мінімум €50 000
Ліцензування	Залежно від галузі	Залежно від галузі	Залежно від галузі
Оподаткування	Корпоративний податок, ПДВ, податок на прибуток фізичних осіб	Корпоративний податок, ПДВ, податок на прибуток фізичних осіб	Корпоративний податок, ПДВ, податок на прибуток фізичних осіб
Працевлаштування	Дотримуватися німецьких законів про працю	Дотримуватися німецьких законів про працю	Дотримуватися німецьких законів про працю

Джерело: складено автором на основі [42]

Деякі види діяльності в Німеччині потребують спеціальних ліцензій. Наприклад, для ведення медичної, юридичної або будівельної діяльності можуть бути необхідні додаткові дозволи. Вимоги до ліцензування варіюються залежно від галузі, тому важливо дослідити конкретні правила для вашого бізнесу заздалегідь. Ліцензування зазвичай здійснюється через відповідні галузеві регуляторні органи, які можуть вимагати додаткових документів та перевірок.

Німеччина має складну систему оподаткування, яка включає корпоративний податок, податок на додану вартість (ПДВ), податок на прибуток фізичних осіб та інші податки. Корпоративний податок становить приблизно 15 %, але додаткові збори, такі як торговий податок, можуть збільшити загальну ставку до 30 % або більше залежно від місцезнаходження підприємства. ПДВ становить 19 % на більшість товарів і послуг, знижена ставка 7 % застосовується до деяких товарів, таких як продукти харчування та

книги. Важливо проконсультуватися з податковим консультантом, щоб зрозуміти ваші податкові зобов'язання та оптимізувати податкове планування.

Працевлаштування в Німеччині регулюється суворими трудовими законами, які захищають права працівників. SoftServe необхідно дотримуватися німецьких законів про працю, які регулюють такі аспекти, як мінімальна заробітна плата, робочий час, відпустки та звільнення. Мінімальна заробітна плата встановлюється законом і регулярно переглядається урядом. Нормальний робочий тиждень складає 40 годин, а будь-який понаднормовий час має оплачуватися додатково. Працівники мають право на щорічну відпустку не менше 24 днів. У разі звільнення працівників необхідно дотримуватися процедур, визначених трудовим законодавством, включаючи повідомлення про звільнення заздалегідь і виплату вихідної допомоги у певних випадках [20, с. 189].

Німеччина є однією з найпривабливіших країн для українських компаній, які прагнуть вийти на міжнародний ринок. Це зумовлено низкою факторів, серед яких важливу роль відіграють великий розмір ринку, стабільна економіка, високий рівень купівельної спроможності та сприятливе регуляторне середовище. Проте для досягнення успіху на німецькому ринку українським компаніям необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію, яка враховуватиме специфіку німецької культури та ринку.

Першим кроком у розробці маркетингової стратегії є проведення ретельного дослідження ринку (табл. 2.7). Дослідження ринку має допомогти українській компанії зрозуміти потреби та вподобання німецьких споживачів, конкурентне середовище та потенційні канали розподілу. Для проведення дослідження ринку можна використовувати різні методи, такі як анкетування, інтерв'ю, фокус-групи та аналіз вторинних даних. Анкетування дозволяє отримати кількісні дані про переваги та поведінку споживачів, що є корисним для визначення загальних тенденцій на ринку. Інтерв'ю, особливо глибинні, дозволяють отримати більш детальну інформацію про мотивації та очікування споживачів. Фокус-групи, в свою чергу, дозволяють обговорювати ідеї та

концепції в груповій динаміці, що може дати цінні інсайти щодо реакції споживачів на нові продукти чи послуги. Аналіз вторинних даних включає вивчення існуючих досліджень, звітів та статистичних даних, що допомагає зрозуміти макроекономічні тенденції та поведінку ринку загалом.

Таблиця 2.7 – План маркетингової стратегії для компанії SoftServe на німецькому ринку

Етап	Опис
Дослідження ринку	Визначення потреб та вподобань німецьких споживачів, конкурентного середовища та потенційних каналів розподілу
Позиціонування бренду	Розробка чіткого та унікального позиціонування бренду, яке буде привабливим для цільової аудиторії
Розробка продукту/послуги	Адаптація продукції чи послуги до потреб німецького ринку
Ціноутворення	Визначення ціни на продукцію чи послугу, яка буде конкурентною на німецькому ринку
Збутова стратегія	Визначення каналів розподілу, через які буде продаватися продукція чи послуга
Рекламні кампанії	Розробка рекламних кампаній, які допоможуть компанії досягти цільової аудиторії

Джерело: складено автором на основі [22]

Після проведення дослідження ринку українська компанія має розробити чітке позиціонування бренду на німецькому ринку. Позиціонування бренду має бути унікальним, привабливим для цільової аудиторії та відповідним для продукції чи послуг компанії. Для цього можна використовувати методи створення карти сприйняття та розробки вислову позиціонування. Карта сприйняття дозволяє візуально представити, як споживачі бачать бренд у порівнянні з конкурентами, що допомагає визначити унікальні конкурентні переваги. Вислів позиціонування є коротким та чітким формулюванням, яке визначає сутність бренду та його головні переваги. Наприклад, вислів може підкреслювати високу якість продукції, інноваційність, або ж особливу цінність для споживача.

Після розробки позиціонування бренду українська компанія має розробити рекламні кампанії, які допоможуть їй досягти цільової аудиторії. Рекламні кампанії мають бути цільовими, ефективними та відповідними

бюджету компанії. Для розробки рекламних кампаній можна використовувати різні канали, такі як телебачення, друковані ЗМІ, онлайн-реклама та соціальні мережі. Телебачення залишається одним із найпотужніших засобів масової інформації, що дозволяє досягти широкої аудиторії, особливо якщо реклама транслюється у популярних програмах або під час прайм-тайму. Друковані ЗМІ, такі як газети та журнали, можуть бути ефективними для цільової аудиторії, яка надає перевагу традиційним медіа. Онлайн-реклама дозволяє точно налаштувати таргетинг, що робить її особливо ефективною для досягнення певних демографічних груп або людей з конкретними інтересами. Соціальні мережі є важливим каналом для взаємодії з молодшою аудиторією, а також для створення контенту, що викликає активне залучення споживачів.

Не менш важливою складовою маркетингової стратегії є розробка продукту чи послуги, яка буде відповідати потребам німецького ринку. Адаптація продукції може включати зміни у дизайні, функціональності, упаковці або навіть рецептурі продукту. Наприклад, якщо українська компанія планує продавати продукти харчування, вона має враховувати смакові переваги німецьких споживачів та вимоги до безпеки і якості продуктів. Якщо ж мова йде про технологічні продукти, важливо переконатися, що вони відповідають стандартам та сертифікаційним вимогам ЄС [26].

Ціноутворення також відіграє важливу роль у маркетинговій стратегії. Визначення ціни на продукцію чи послугу має враховувати як вартість виробництва, так і конкурентну ситуацію на ринку. Ціна має бути конкурентною, але при цьому забезпечувати достатній рівень прибутковості для компанії. Українські компанії можуть використовувати різні стратегії ціноутворення, такі як стратегія високих цін для преміум-сегменту або ж стратегія низьких цін для масового ринку. Важливо також враховувати можливість надання знижок або спеціальних пропозицій для стимулювання продажів.

Збутова стратегія визначає, через які канали розподілу буде продаватися продукція чи послуга. Це можуть бути традиційні роздрібні магазини, онлайн-

магазини, дистриб'ютори або ж пряма доставка до кінцевого споживача. Вибір каналів розподілу залежить від типу продукту, цільової аудиторії та ринкових умов. Наприклад, для технологічних продуктів може бути доцільним використовувати спеціалізовані магазини та онлайн-платформи.

Для успішного впровадження маркетингової стратегії необхідно також розробити детальний план дій, який включатиме всі етапи від дослідження ринку до запуску рекламних кампаній. Такий план допоможе координувати зусилля різних відділів компанії, контролювати виконання завдань та оцінювати результати. Важливо також враховувати можливість коригування стратегії у разі зміни ринкових умов або отримання нових даних.

2.3 Механізм виходу на міжнародний ринок Польщі компанії GlobalLogic

GlobalLogic, провідна компанія в сфері цифрової трансформації та розробки програмного забезпечення, націлена на розширення своєї міжнародної присутності, зокрема на динамічно зростаючому польському ринку. Польща є привабливою метою для інвестицій завдяки своїй стабільній економіці, кваліфікованій робочій силі та сприятливому інвестиційному клімату. Для успішного виходу на цей ринок необхідно ретельно проаналізувати як економічне, так і політичне середовище країни, а також визначити оптимальну стратегію входу, яка відповідатиме цілям та ресурсам компанії.

Компанія пропонує широкий спектр послуг, що охоплюють весь життєвий цикл розробки цифрових продуктів, від початкової ідеї до кінцевого впровадження та підтримки. Це включає не лише розробку програмного забезпечення, а й послуги з цифрової інженерії, консалтингу, дизайну, аналізу даних та хмарних технологій. GlobalLogic спеціалізується на створенні комплексних рішень для різних галузей, таких як медицина, автомобільна промисловість, фінанси, медіа та інші, що дозволяє їй задовольняти потреби

найвибагливіших клієнтів. Компанія постійно інвестує в дослідження та розробки, щоб забезпечити своїм клієнтам доступ до найновіших технологій та інноваційних рішень, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними у своїх галузях.

Цінова політика GlobalLogic базується на гнучкості та індивідуальному підході до кожного клієнта. Замість жорстких тарифів, компанія пропонує різні моделі ціноутворення, включаючи фіксовані ціни на проекти, погодинні ставки та оплату за результатами. Це дозволяє клієнтам обрати оптимальний варіант співпраці, враховуючи свої бюджетні обмеження та очікування від проекту. Також, GlobalLogic прагне до прозорості у ціноутворенні, надаючи клієнтам деталізовані розрахунки вартості послуг та обґрунтування цінових рішень, що сприяє побудові довірчих відносин та довгострокової співпраці.

GlobalLogic має глобальну присутність з офісами та центрами розробки у багатьох країнах світу, включаючи США, Європу, Азію та Латинську Америку. Це дозволяє їй працювати з клієнтами з різних регіонів та часових поясів, забезпечуючи ефективну комунікацію та швидке реагування на запити. Глобальна присутність також дозволяє компанії залучати найкращі таланти з усього світу та створювати мультикультурні команди, здатні вирішувати складні завдання та пропонувати інноваційні рішення. Крім того, GlobalLogic активно розвиває партнерства з провідними технологічними компаніями, такими як Amazon Web Services, Google Cloud Platform, Microsoft Azure, що дозволяє їй пропонувати клієнтам комплексні рішення на базі найсучасніших технологій.

Фірма використовує різноманітні маркетингові інструменти для просування своїх послуг та зміцнення свого бренду. Вона активно бере участь у галузевих конференціях та виставках, де презентує свої досягнення та експертизу. GlobalLogic також публікує статті та дослідження у провідних галузевих виданнях, проводить вебінари та інші онлайн-заходи, щоб ділитися своїми знаннями та досвідом з ширшою аудиторією. Активне використання

соціальних мереж та інших цифрових каналів дозволяє компанії підтримувати постійний контакт з клієнтами та партнерами.

На рис. 2.2 представлена діаграма, що ілюструє структуру послуг компанії GlobalLogic. Розуміння цієї структури дозволяє оцінити потенціал компанії як партнера для цифрової трансформації бізнесу, виявити її ключові компетенції та спеціалізацію на ринку.

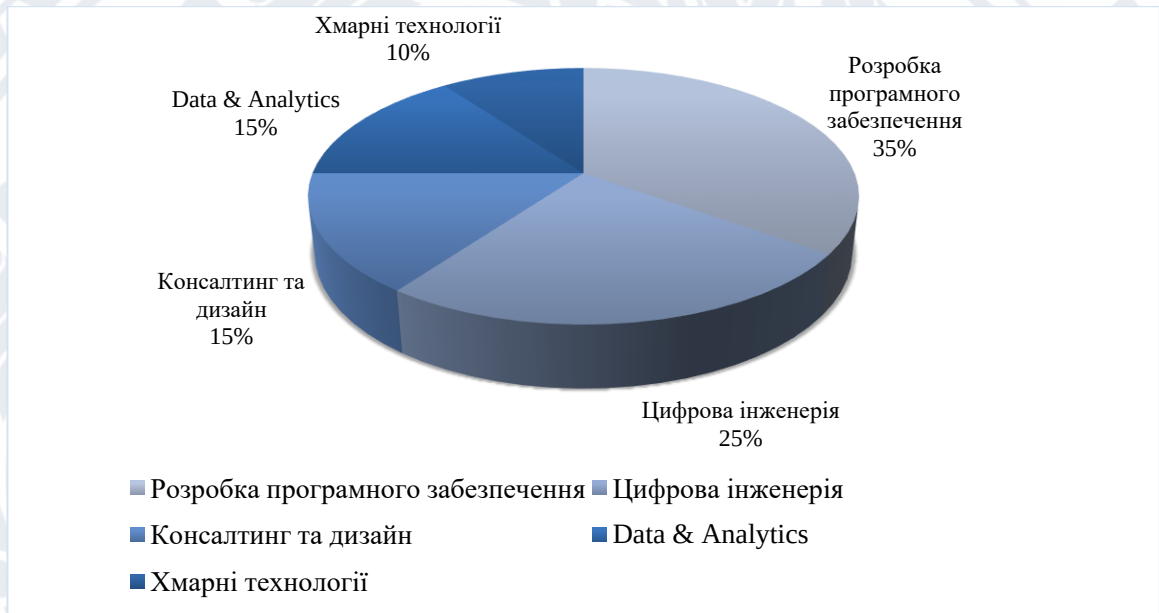


Рисунок 2.2 – Ключові напрямки діяльності GlobalLogic

Джерело: складено автором на основі [58]

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії GlobalLogic за 2021-2023 роки представлені у табл. 2.8.

З даних табл. 2.8 спостерігається зростання чистого прибутку компанії у 2022 р., порівняно з 2021 р., проте деяке його скорочення у 2023 р. Хоча зростає у 2023 р. порівняно з 2022 р. середня чисельність працівників та, відповідно, фонд оплати праці.

Економіка Польщі демонструє стійке зростання протягом останніх десятиліть. ВВП країни зростає в середньому на 3-4% на рік, що робить її однією з найсильніших економік в Європейському Союзі. Польща має розвинену інфраструктуру, яка включає сучасні транспортні мережі,

високошвидкісний інтернет та численні технопарки. Це створює сприятливі умови для ведення бізнесу, особливо для компаній, що займаються інформаційними технологіями та розробкою програмного забезпечення. Крім того, Польща має кваліфіковану робочу силу з високим рівнем освіти, що є важливим фактором для таких компаній, як GlobalLogic.

Таблиця 2.8 – Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії GlobalLogic за 2021-2023 роки, тис грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 року від		Темп зміни % 2023 року від	
	2021	2022	2023	2021	2022	2021	2022
Обсяг реалізованих товарів (послуг), тис грн.	7708009	11515158	11417253	+3709244	-97905	48,12	-0,85
Собівартість, тис грн.	6725448	10124904	10058040	+3332592	-66864	49,55	-0,66
Операційні витрати, тис грн.	7089169	10574911	10487276	+3398107	-87635	47,93	-0,83
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	470979	1138589	904336	+433357	-234253	92,01	-20,57
Середня чисельність працівників, осіб	47	74	216	+169	+142	359,57	191,89
Фонд оплати праці, тис грн.	282349	272709	325992	+43643	+53283	15,46	19,54

Джерело: складено автором на основі даних [55]

З точки зору політичної стабільності, Польща є демократичною країною з членством в Європейському Союзі та НАТО. Це забезпечує передбачуваність політичної обстановки та стабільне середовище для ведення бізнесу. Польський уряд активно підтримує іноземні інвестиції, пропонуючи різноманітні стимули, включаючи податкові пільги та гранти на розвиток бізнесу. Це робить Польщу привабливим місцем для міжнародних компаній, які прагнуть розширити свою діяльність у Європі.

Для виходу на польський ринок GlobalLogic може розглянути кілька стратегій. Кожна з них має свої переваги та недоліки, які варто детально проаналізувати.

Одним з можливих підходів є експорт послуг з існуючих центрів розробки в інших країнах. Ця стратегія може бути економічно вигідною на початкових етапах, оскільки не вимагає значних капіталовкладень в інфраструктуру. Однак, вона може обмежувати можливості компанії щодо адаптації своїх послуг до специфічних потреб польського ринку. Крім того, експорт може не забезпечити достатнього рівня залучення місцевих клієнтів та партнерів, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Іншою стратегією є створення спільного підприємства з польською компанією, яка володіє знаннями місцевого ринку та досвідом роботи з польськими клієнтами. Це може допомогти GlobalLogic швидше вийти на ринок та здобути довіру клієнтів. Однак, створення спільного підприємства вимагає ретельного вибору партнера та узгодження інтересів, що може бути складним і тривалим процесом. Також існують ризики, пов'язані з розподілом контролю над підприємством та можливими конфліктами між партнерами.

Ще однією можливою стратегією є прямі інвестиції у відкриття власного офісу або центру розробки в Польщі. Цей варіант дасть GlobalLogic більше контролю над своїми операціями та дозволить краще адаптувати свої послуги до потреб польського ринку. Власний офіс забезпечить гнучкість у прийнятті рішень та можливість швидко реагувати на зміни ринку. Однак, ця стратегія вимагає значних фінансових ресурсів та часу на організацію та налагодження роботи нового офісу [35, с. 17].

Нарешті, GlobalLogic може розглянути можливість придбання існуючої польської компанії з розробки програмного забезпечення. Це дозволить компанії швидко отримати доступ до знань місцевого ринку, досвіду та клієнтської бази. Крім того, придбання може зменшити ризики, пов'язані з виходом на новий ринок, оскільки компанія вже буде мати усталену інфраструктуру та відносини з клієнтами. Проте, процес придбання може бути складним і вимагати значних фінансових вкладень, а також ретельного аналізу потенційних об'єктів для придбання.

Зважаючи на сильні сторони GlobalLogic, такі як досвід роботи з великими клієнтами, широкий спектр послуг та кваліфікована команда фахівців, найбільш доцільною стратегією може бути стратегія прямих інвестицій у відкриття власного офісу або центру розробки в Польщі. Це дасть компанії більше контролю над своїми операціями та дозволить краще адаптувати свої послуги до специфічних потреб польського ринку. Власний офіс також забезпечить можливість безпосередньої взаємодії з клієнтами, що сприятиме зміцненню відносин та підвищенню довіри.

Відкриття власного офісу або центру розробки в Польщі передбачає декілька ключових етапів. По-перше, необхідно здійснити детальний аналіз ринку, включаючи дослідження конкурентного середовища, визначення потенційних клієнтів та оцінку потреб ринку в послугах, які надає GlobalLogic. Це дозволить компанії розробити чітку стратегію виходу на ринок та визначити, які саме послуги будуть найбільш затребуваними.

По-друге, необхідно визначити оптимальне місце розташування офісу або центру розробки. Вибір міста та конкретного місця повинен базуватися на кількох факторах, включаючи наявність кваліфікованої робочої сили, рівень розвитку інфраструктури, близькість до потенційних клієнтів та партнерів, а також вартість оренди або покупки приміщень.

По-третє, необхідно провести комплекс заходів з набору та навчання персоналу. Важливо залучити місцевих фахівців, які володіють необхідними знаннями та навичками, а також забезпечити їх відповідне навчання для роботи відповідно до стандартів GlobalLogic. Крім того, компанія може залучити своїх фахівців з інших країн для передачі знань та досвіду місцевим співробітникам.

По-четверте, необхідно розробити та впровадити маркетингову стратегію для просування послуг GlobalLogic на польському ринку. Це включає проведення рекламних кампаній, участь у галузевих виставках та конференціях, а також активну роботу з медіа та соціальними мережами.

Важливо створити впізнаваність бренду та залучити увагу потенційних клієнтів [22, с. 21].

Для реєстрації та ведення бізнесу в Польщі українська компанія GlobalLogic повинна відповідати низці правових вимог, які забезпечують легальну та ефективну діяльність на території цієї країни. Цей процес передбачає дотримання певних процедур та нормативів, які регулюють всі аспекти бізнесу, від вибору організаційно-правової форми до оподаткування та трудового законодавства.

Однією з найпоширеніших форм ведення бізнесу в Польщі для іноземних компаній є товариство з обмеженою відповідальністю, або spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Sp. z o.o.). Ця форма підприємництва є привабливою через свою гнучкість, обмежену відповідальність учасників та відносно невеликі вимоги до статутного капіталу. Для реєстрації Sp. z o.o. GlobalLogic необхідно мати статутний капітал не менше 5000 злотих, що еквівалентно приблизно 1100 євро. Цей капітал може бути внесений як у грошовій формі, так і у формі майна, оціненого експертом, що надає додаткову гнучкість у початкових інвестиціях.

Місцезнаходження зареєстрованого офісу є важливим аспектом реєстрації Sp. z o.o. GlobalLogic. Важливо мати зареєстрований офіс в Польщі, який може бути розташований у будь-якому місці країни. Зареєстрований офіс слугує офіційною адресою компанії для листування та юридичних документів, що є необхідним для виконання юридичних зобов'язань та зв'язку з державними органами.

Керівні органи компанії Sp. z o.o. GlobalLogic складаються з правління, яке може включати одного або декількох членів. Ці члени можуть бути як резидентами, так і нерезидентами Польщі, що дозволяє гнучко формувати команду управління з врахуванням міжнародного досвіду та експертизи. Крім того, Sp. z o.o. може мати одного або декількох акціонерів, які можуть бути як фізичними, так і юридичними особами, незалежно від їхньої резидентності.

Податкові зобов'язання є однією з ключових сфер, які необхідно враховувати під час ведення бізнесу в Польщі. Sp. z o.o. GlobalLogic буде підлягати оподаткуванню згідно з польським податковим законодавством. Основна податкова ставка для Sp. z o.o. складає 19%, що є стандартною для корпоративного податку в Польщі. Окрім цього, компанія може бути зобов'язана сплачувати інші податки, такі як податок на додану вартість (ПДВ), податок на нерухомість та місцеві податки, залежно від характеру та масштабів її діяльності.

Трудове законодавство Польщі є ще однією важливою сферою, яку необхідно враховувати при веденні бізнесу. Sp. z o.o. GlobalLogic буде зобов'язана дотримуватися польського трудового законодавства, яке включає вимоги щодо мінімальної заробітної плати, оплачуваної відпустки, лікарняних та інших пільг для працівників. Це забезпечує захист прав працівників і створює сприятливі умови для залучення висококваліфікованих кадрів.

Процедура реєстрації Sp. z o.o. GlobalLogic в Польщі включає кілька ключових етапів. Перш за все, необхідно підготувати ряд документів, включаючи статут Sp. z o.o., декларацію про реєстрацію та договір про заснування Sp. z o.o. Ці документи повинні бути перекладені польською мовою та нотаріально завірени, що підтверджує їхню юридичну силу та автентичність.

Після підготовки документів їх потрібно подати до Національного судового реєстру (KRS). Подання документів можна здійснити як онлайн, так і особисто, залежно від зручності та наявних можливостей. Після успішного подання та розгляду документів, Sp. z o.o. GlobalLogic отримає виписку з KRS, яка підтверджує реєстрацію компанії. Ця виписка є необхідним документом для відкриття банківського рахунку та подальшого ведення бізнесу в Польщі.

GlobalLogic прагне розширити свою присутність на міжнародному ринку, вийшовши на польський ринок. Для успішного виходу на новий ринок необхідна чітка та комплексна маркетингова стратегія, яка буде враховувати місцеві потреби та вподобання споживачів [28, с. 53].

Першим кроком у розробці маркетингової стратегії є проведення ретельного аналізу ринку. Це включає дослідження таких факторів, як розмір та динаміка ринку, конкурентний ландшафт, потреби та вподобання споживачів, а також економічні та політичні фактори. Польський ринок ІТ-послуг є одним із найдинамічніших у Європі, з очікуваним річним темпом зростання 7,1% у 2024 році. Цей показник свідчить про значний потенціал для зростання та розвитку, що робить його привабливим для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність.

Конкурентний ландшафт польського ринку ІТ-послуг характеризується присутністю як місцевих, так і міжнародних гравців. Це означає, що GlobalLogic зіткнеться з жорсткою конкуренцією, але це також відкриває можливості для співпраці та партнерства з місцевими компаніями. Для того, щоб успішно конкурувати, GlobalLogic має чітко розуміти свої конкурентні переваги та використовувати їх у своїй маркетинговій стратегії.

Польські споживачі шукають ІТ-послуги, які є надійними, доступними та якісними. Це означає, що GlobalLogic має зосередитися на забезпеченні високої якості своїх послуг, а також на створенні позитивного іміджу на польському ринку. Крім того, важливо враховувати економічні та політичні фактори, які впливають на ринок. Польська економіка є однією з найсильніших у Європі, а політичний клімат є стабільним, що створює сприятливі умови для ведення бізнесу.

На основі результатів аналізу ринку можна розробити маркетингову стратегію для виходу GlobalLogic на ринок Польщі (табл. 2.9), яка буде включати такі елементи, як визначення цільової аудиторії, розробка продуктового позиціонування, розробка маркетингових комунікацій, розробка каналів розповсюдження та визначення цінової стратегії. Визначення цільової аудиторії є ключовим елементом маркетингової стратегії. GlobalLogic має чітко визначити, на які сегменти ринку вона буде орієнтуватися, щоб максимально ефективно використовувати свої ресурси та досягти бажаних результатів.

Таблиця 2.9 – Маркетингова стратегія для виходу GlobalLogic на польський ринок

Елемент стратегії	Опис
Цільова аудиторія	Польські підприємства всіх розмірів
Продуктове позиціонування	Глобальний лідер у галузі надання ІТ-послуг
Маркетингові комунікації	Реклама, PR, маркетинг в соціальних мережах
Канали розповсюдження	Прямі продажі, партнерські відносини
Цінова стратегія	Конкурентоспроможні ціни
Адаптація продуктів	Переклад веб-сайту та маркетингових матеріалів, пропозиція продуктів та послуг, які відповідають потребам польського ринку, надання підтримки клієнтів польською мовою
Вподобання споживачів	Використання польських культурних символів та образів, спонсорство місцевих заходів та організацій, співпраця з місцевими лідерами думок

Джерело: складено автором на основі [14]

Розробка продуктового позиціонування є наступним кроком у створенні маркетингової стратегії. GlobalLogic має чітко позиціонувати свої продукти та послуги на польському ринку, щоб відрізнитися від конкурентів і привертати увагу споживачів. Це може включати підкреслення унікальних переваг та особливостей продуктів та послуг, які роблять їх привабливими для польських споживачів.

Розробка маркетингових комунікацій є важливим аспектом стратегії. GlobalLogic має розробити комплексний план маркетингових комунікацій, який буде включати рекламу, PR та маркетинг в соціальних мережах. Це дозволить компанії ефективно донести свої повідомлення до цільової аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та створити позитивний імідж на ринку.

Розробка каналів розповсюдження є ще одним важливим елементом маркетингової стратегії. GlobalLogic має визначити, як вона буде доставляти свої продукти та послуги до польських споживачів. Це може включати використання прямих продажів, партнерських відносин та інших каналів, які дозволять компанії ефективно досягати своїх клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування.

Адаптація продуктів та послуг до місцевих потреб польських споживачів є важливим аспектом стратегії виходу на новий ринок. GlobalLogic має адаптувати свої продукти та послуги до місцевих потреб польських споживачів. Це може включати переклад веб-сайту та маркетингових матеріалів польською мовою, пропозицію продуктів та послуг, які відповідають потребам польського ринку, а також надання підтримки клієнтів польською мовою. Така адаптація дозволить компанії забезпечити високу якість обслуговування та задовольнити потреби польських споживачів, що є важливим фактором успіху на новому ринку.

GlobalLogic має враховувати вподобання польських споживачів при розробці своєї маркетингової стратегії. Це може включати використання польських культурних символів та образів у маркетингових матеріалах, спонсорство місцевих заходів та організацій, а також співпрацю з місцевими лідерами думок. Використання польських культурних символів та образів у маркетингових матеріалах дозволить компанії створити позитивний імідж та привернути увагу споживачів. Спонсорство місцевих заходів та організацій дозволить GlobalLogic підвищити свою впізнаваність та створити позитивний імідж у місцевій спільноті. Співпраця з місцевими лідерами думок дозволить компанії ефективно донести свої повідомлення до цільової аудиторії та створити довіру до свого бренду [23, с. 18].

Таким чином, маркетингова стратегія для виходу GlobalLogic на польський ринок включає такі елементи як: цільова аудиторія, продуктове позиціонування, маркетингові комунікації, канали розповсюдження, цінова стратегія, адаптація продуктів та вподобання споживачів. Цільовою аудиторією є польські підприємства всіх розмірів, а продуктове позиціонування визначає GlobalLogic як глобального лідера у галузі надання ІТ-послуг. Маркетингові комунікації включають рекламу, PR та маркетинг в соціальних мережах, а канали розповсюдження передбачають використання прямих продажів та партнерських відносин. Цінова стратегія орієнтована на забезпечення конкурентоспроможних цін, а адаптація продуктів включає

переклад веб-сайту та маркетингових матеріалів, пропозицію продуктів та послуг, які відповідають потребам польського ринку, та надання підтримки клієнтів польською мовою. Вподобання споживачів враховують використання польських культурних символів та образів, спонсорство місцевих заходів та організацій, а також співпрацю з місцевими лідерами думок.

Висновки до розділу 2

Другий розділ роботи, присвячений оцінці механізмів виходу українських компаній на європейський ринок, надає глибокий аналіз та розуміння ключових стратегій, інструментів та бар'єрів, з якими стикаються підприємства у процесі міжнародної експансії. В рамках цього розділу було досліджено різні аспекти, що впливають на успішність виходу на ринок Європи, включаючи правові, економічні, культурні та технічні фактори.

Основним висновком є те, що вихід на європейський ринок вимагає ретельної підготовки та адаптації бізнес-стратегії до специфічних умов нового середовища. Одним із головних аспектів є необхідність відповідності продукції та послуг стандартам та нормам ЄС, що часто вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва та сертифікацію продукції. Також важливо враховувати культурні та поведінкові особливості європейських споживачів, що впливає на маркетингові стратегії та підходи до просування продукції.

Для успіху на німецькому ринку українським компаніям необхідно провести детальне дослідження ринку, розробити унікальне позиціонування бренду, створити ефективні рекламні кампанії, адаптувати продукцію чи послугу до потреб ринку, визначити конкурентні ціни та обрати відповідні канали розподілу. Кожен із цих етапів є критично важливим для досягнення стійкого успіху та зростання на міжнародному ринку.

Таким чином, для успішного виходу на польський ринок GlobalLogic необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, яка враховуватиме

місцеві потреби та вподобання споживачів. Це включає проведення ретельного аналізу ринку, визначення цільової аудиторії, розробку продуктового позиціонування, маркетингових комунікацій, каналів розповсюдження та цінової стратегії, а також адаптацію продуктів та послуг до місцевих потреб. Врахування вподобань споживачів та використання польських культурних символів та образів у маркетингових матеріалах дозволить GlobalLogic створити позитивний імідж на ринку та забезпечити успішний вихід на польський ринок.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

3.1 Соціальна відповідальність як фактор виходу на міжнародний ринок

У сучасному глобалізованому світі соціальна відповідальність (СВ) стає дедалі важливішим фактором для успішного ведення бізнесу, особливо на міжнародному ринку. Для українських компаній, які прагнуть вийти на глобальну арену, впровадження принципів СВ може стати не лише етичним зобов'язанням, але й потужним стратегічним інструментом для досягнення стійкого розвитку.

Соціальна відповідальність є концепцією, яка охоплює широкий спектр практик, спрямованих на позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище. Вона включає в себе різноманітні ініціативи, які можуть варіюватися від забезпечення справедливих трудових практик до впровадження екологічно чистих технологій. Ці ініціативи охоплюють декілька ключових аспектів [45, с. 25].

Одним із основних аспектів СВ є етичні трудові практики. Це означає забезпечення справедливої оплати праці, створення безпечних умов праці, повагу до прав працівників та заборону дискримінації за будь-якими ознаками. Такі практики сприяють не лише підвищенню морального духу працівників, але й покращенню їх продуктивності. У свою чергу, це може позитивно впливати на загальну ефективність компанії.

Другий аспект – екологічна відповідальність. Вона передбачає зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, впровадження принципів сталого розвитку та використання екологічно чистих технологій. Це може включати зниження викидів вуглекислого газу, ефективне використання ресурсів, перехід на відновлювані джерела енергії та утилізацію відходів. Компанії, які активно працюють у цьому напрямку, часто отримують

не лише екологічні, але й економічні вигоди, зокрема завдяки зниженню витрат на енергію та матеріали.

Соціальні інвестиції є ще одним важливим компонентом СВ. Це може включати підтримку місцевих громад через благодійні програми, волонтерство та співпрацю з некомерційними організаціями. Такі ініціативи сприяють покращенню соціальної стабільності та підвищенню якості життя в регіонах, де працює компанія. Вони також допомагають зміцнити довіру до компанії з боку місцевих жителів та інших зацікавлених сторін.

Корпоративна прозорість – це ще один критично важливий аспект СВ. Вона передбачає відкрите ведення бізнесу, публічну звітність про соціальну та екологічну діяльність компанії, а також залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Прозорість сприяє зміцненню довіри між компанією та її стейкхолдерами, зокрема інвесторами, клієнтами та партнерами. Відкрита комунікація також допомагає уникнути можливих конфліктів та непорозумінь [48, с. 22].

Впровадження принципів СВ може мати ряд переваг для українських компаній, які виходять на міжнародний ринок. Перш за все, це підвищення репутації та іміджу. Відповідальний бізнес цінується споживачами, інвесторами та партнерами по всьому світу. Це може призвести до зростання продажів, привернення нових інвестицій та розширення можливостей для співпраці. Крім того, підвищення репутації допомагає компаніям виділитися на тлі конкурентів, що є важливим фактором у боротьбі за ринкову частку.

Ще однією перевагою є зниження ризиків. Дотримання етичних та екологічних норм допомагає компаніям уникнути проблем з регуляторами, захистити свою репутацію та мінімізувати негативні наслідки для навколишнього середовища. Це також сприяє зниженню правових ризиків, пов'язаних із можливими судовими позовами та штрафами.

Підвищення мотивації та лояльності працівників – ще один вагомий аргумент на користь впровадження принципів СВ. Працівники, які працюють у відповідальному бізнесі, більш мотивовані та лояльні. Це може призвести до

підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів. Крім того, задоволені працівники є важливим фактором у залученні нових талантів, що є критично важливим для успіху компанії в довгостроковій перспективі.

Одним із найважливіших аспектів впровадження СВ є доступ до нових ринків. У деяких випадках уряди та міжнародні організації встановлюють певні вимоги до соціальної відповідальності для компаній, які бажають вийти на їхні ринки. Відповідність цим вимогам може відкрити доступ до нових перспективних ринків, що є особливо важливим для українських компаній, які прагнуть розширити свою присутність на глобальному рівні.

Водночас, впровадження принципів СВ пов'язане з певними викликами для українських компаній, особливо на початкових етапах. Одним із таких викликів є необхідність інвестувати в розробку та впровадження політики та практик СВ. Це може вимагати значних фінансових та людських ресурсів, що може бути важким завданням для малих та середніх підприємств. Складність вимірювання та звітності про вплив діяльності на суспільство та навколишнє середовище є ще одним викликом. Визначення та оцінка таких впливів може бути складним завданням, особливо без відповідного досвіду та знань. Крім того, звітність про такі аспекти потребує відкритості та прозорості, що може бути викликом для компаній, які звикли до закритого ведення бізнесу.

Соціальна відповідальність (СВ) стає все більш важливим фактором для успіху на європейських ринках. Це пов'язано з низкою факторів, включаючи зростаючі запити споживачів на етичні та стійкі продукти, посилення регулювання з боку урядів та зростаючий вплив інвесторів, які орієнтуються на СВ. Для українських компаній, які прагнуть вийти на європейський ринок, розуміння вимог до СВ є критичним. Ця стаття надає огляд стандартів та вимог, що висуваються європейськими ринками щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Одним з основних стандартів, які регулюють соціальну відповідальність, є ISO 26000. Ці стандарти надають керівні принципи для соціальної відповідальності та пропонують рамку для впровадження практики

СВ у будь-якій організації. Вони охоплюють такі аспекти, як організаційне управління, права людини, трудові практики, довкілля, справедливі операційні практики, питання споживачів та залучення громад. Дотримання цих стандартів допомагає компаніям не лише підвищити свою репутацію, але й ефективніше управляти ризиками та використовувати можливості, пов'язані з соціальною відповідальністю [41, с. 11].

Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини є ще одним важливим інструментом для компаній, які прагнуть інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність. Ці принципи встановлюють очікування щодо того, як компанії повинні поважати та захищати права людини у своїй діяльності. Вони охоплюють такі аспекти, як належна перевірка, управління ризиками, звітність та заходи з виправлення порушень. Виконання цих принципів допомагає компаніям не лише уникнути юридичних та репутаційних ризиків, але й забезпечити сталий розвиток свого бізнесу.

Звіт про стійкість GRI є ще одним важливим інструментом для компаній, які прагнуть звітувати про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності. Цей звіт пропонує стандартизовану рамку для звітності про дії компаній у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. Використання цього стандарту допомагає компаніям забезпечити прозорість та підзвітність своєї діяльності, що є важливим фактором для залучення інвесторів та підтримки довіри споживачів.

Європейський Союз (ЄС) прийняв низку директив та регламентів, які стосуються соціальної відповідальності. Однією з таких директив є Директива про звітність про нефінансову інформацію. Ця директива вимагає від великих компаній розкривати інформацію про свою соціальну та екологічну діяльність. Виконання вимог цієї директиви допомагає компаніям забезпечити прозорість та підзвітність своєї діяльності, що є важливим фактором для залучення інвесторів та підтримки довіри споживачів.

Директива про права людини та довкілля вимагає від компаній вживати заходів для запобігання шкоди правам людини та довкіллю в своїх ланцюгах

постачання. Виконання вимог цієї директиви допомагає компаніям забезпечити сталий розвиток свого бізнесу та уникнути юридичних та репутаційних ризиків.

Вимоги до соціальної відповідальності на європейських ринках систематизовані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вимоги до соціальної відповідальності на європейських ринках

Вид вимоги	Опис	Приклади
Стандарти	Міжнародно визнані стандарти, які пропонують керівні принципи для соціальної відповідальності	ISO 26000, Керівні принципи ООН з питань бізнесу та прав людини, Звіт про стійкість GRI
Законодавство ЄС	Директиви та регламенти, які стосуються соціальної відповідальності	Директива про звітність про нефінансову інформацію, Директива про права людини та довкілля, Модернізована директива про корпоративне управління
Вимоги інвесторів	Очікування інвесторів щодо практики соціальної відповідальності	Інвестиційні принципи ООН щодо відповідальних інвестицій, Стандарти ESG

Джерело: складено автором на основі [44]

Модернізована директива про корпоративне управління вимагає від компаній включати питання соціальної відповідальності до своїх стратегій та процесів прийняття рішень. Виконання вимог цієї директиви допомагає компаніям інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність та забезпечити сталий розвиток свого бізнесу.

Інвестори та споживачі в Європі все частіше інвестують та купують продукти у компаній, які демонструють прихильність принципам соціальної відповідальності. Це призвело до зростання попиту на інформацію про СВ з боку компаній. Для того, щоб відповідати очікуванням інвесторів та споживачів, українським компаніям рекомендується розробити та впровадити політику та практики соціальної відповідальності. Це може включати розробку кодексу поведінки, проведення навчання для співробітників,

впровадження систем управління соціальною відповідальністю та звітність про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності.

Важливим аспектом соціальної відповідальності є взаємодія зі своїми зацікавленими сторонами з питань соціальної відповідальності. Це може включати проведення консультацій з місцевими громадами, співпрацю з неурядовими організаціями, залучення споживачів до процесу прийняття рішень та забезпечення прозорості та підзвітності своєї діяльності. Виконання цих заходів допомагає компаніям забезпечити підтримку з боку зацікавлених сторін та підвищити свою репутацію [46, с. 15].

Цілями програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) компанії «GlobalLogic» є:

- реалізація соціальної програми (корпоративна політика, благодійність, освітні проекти, взаємодія з соціальними групами, інтереси яких перетинаються з діяльністю компанії);
- реалізація програми зі зміцнення відповідальності компанії на міжнародному ринку (розробка стратегії довгострокових довірчих відносин з партнерами і клієнтами);

Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності компанії «GlobalLogic» представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Принципи корпоративної соціальної відповідальності компанії «GlobalLogic»

№ з/п	Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності	Характеристика принципів
1	2	3
1	Актуальність	Проекти програми корпоративної соціальної відповідальності повинні відповідати потребам усіх стейкхолдерів компанії, а також відображати актуальні проблеми соціальної інфраструктури, освіти і науки, екології, охорони здоров'я, спорту, культури
2	Цілісність	Заходи в рамках програми корпоративної соціальної відповідальності об'єднані в загальну стратегію і повністю відображають політику компанії, її цінності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3	Системність	Програма корпоративної соціальної відповідальності є відображенням ключових принципів роботи компанії і повинна реалізовуватися постійно
4	Публічність	Інформація про реалізацію програми корпоративної соціальної відповідальності компанії має бути публічно висвітлена на її офіційному сайті і бути доступною для ознайомлення
5	Ефективність	Ресурси, витрачені на реалізацію проєктів програми соціальної відповідальності компанії повинні мати відчутний ефект і сприяти вирішенню конкретних завдань

Джерело: складено автором

Вибір стейкхолдерів здійснюється на основі аналізу цілей і завдань і враховуючи базові принципи програми корпоративної соціальної відповідальності, що були розглянуті вище. До цілей програми КСВ компанії «GlobalLogic» визначено коло стейкхолдерів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стейкхолдери програми корпоративної соціальної відповідальності компанії «GlobalLogic»

Цілі корпоративної соціальної відповідальності	Стейкхолдери
Формування на рівні компанії системи соціально-орієнтованого бізнесу	- органи місцевої влади; - органи регіонального рівня; - власники компанії
Формування як в межах компанії, так і за її межами цінностей соціально-відповідальної поведінки, спрямованих на зміцнення її бізнес-середовища	
Поєднання в діяльності компанії високих показників її ділової активності та відповідність інтересам причетних до її діяльності соціальних груп	
Завдання корпоративної соціальної відповідальності	Стейкхолдери
Розробка стратегії формування відносин з партнерами на довірчій основі	- партнери
Формування інтересу громадськості до потреб добросовісної ділової практики	- споживачі
Реалізація соціальної програми	- працівники компанії
Підготовка звітної документації щодо реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності	- органи місцевої влади; - органи регіонального рівня; - власники компанії; - працівники; - партнери; - споживачі; - конкуренти - інвестори

Джерело: складено автором на основі [44]

Загалом, впровадження принципів соціальної відповідальності допомагає компаніям забезпечити сталий розвиток свого бізнесу, підвищити свою репутацію, залучити інвесторів та підтримати довіру споживачів. Виконання вимог європейських стандартів та регулювань у сфері соціальної відповідальності допомагає українським компаніям забезпечити успіх на європейських ринках. Важливим аспектом є також звітність про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності, яка допомагає забезпечити прозорість та підзвітність своєї діяльності.

3.2 Проблеми та пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств

Інтеграція України до європейського економічного простору відкриває нові можливості для українських компаній, але водночас несе й певні виклики. Одним із ключових викликів є подолання численних бар'єрів, які ускладнюють вихід на ринки ЄС. Ці бар'єри включають регуляторні, фінансові та кадрові аспекти, що потребують значних зусиль з боку українських підприємств для їх подолання.

Регуляторні бар'єри становлять одну з найбільш суттєвих перешкод для українських компаній. Перш за все, це вимоги до відповідності європейським технічним стандартам та нормам. Європейський Союз встановлює високі стандарти якості та безпеки продукції, що часто відрізняються від національних вимог. Українським компаніям необхідно адаптувати свою продукцію та виробничі процеси відповідно до цих стандартів, що може вимагати значних фінансових витрат та часу. Крім того, компанії повинні пройти складні процедури сертифікації, щоб підтвердити відповідність своїх продуктів європейським директивам [49, с. 26].

Санітарні та фітосанітарні норми також становлять значний виклик. ЄС застосовує суворі вимоги до імпорту харчових продуктів та сільськогосподарської продукції, що може ускладнити доступ українських

виробників до європейського ринку. Наприклад, продукти харчування повинні відповідати високим стандартам безпеки, що вимагає використання сучасних технологій контролю якості та дотримання всіх необхідних процедур.

Захист прав інтелектуальної власності є критично важливим для європейських компаній, і українським підприємствам необхідно забезпечити належний захист своїх патентів, торгових марок та авторських прав на європейському ринку. Це включає не тільки реєстрацію інтелектуальної власності, але й активну боротьбу з порушеннями, що може вимагати значних юридичних ресурсів та витрат.

Ще один важливий аспект регуляторних бар'єрів – це захист персональних даних. ЄС запровадив суворе законодавство про захист даних, відоме як Загальний регламент про захист даних (GDPR), яке впливає на те, як компанії збирають, обробляють та зберігають дані своїх клієнтів. Українським компаніям необхідно привести свою практику роботи з даними у відповідність до GDPR, що може вимагати значних змін у внутрішніх процесах та інфраструктурі.

Фінансові бар'єри також становлять значну проблему для українських компаній, які прагнуть вийти на європейські ринки. Доступ до фінансування є однією з ключових проблем. Українські компанії часто стикаються з труднощами в отриманні кредитів та інших форм фінансування від європейських банків та інвесторів. Це може бути пов'язано з високим рівнем ризику, який асоціюється з веденням бізнесу в Україні. Багато європейських фінансових установ обережно ставляться до кредитування українських компаній через економічну нестабільність та політичні ризики.

Висока вартість фінансування також є суттєвою проблемою. Навіть якщо українські компанії можуть отримати доступ до фінансування, воно може бути значно дорожчим, ніж в Україні. Високі відсоткові ставки та інші умови кредитування можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність українських підприємств на європейському ринку. Це вимагає від компаній

розробки більш ефективних бізнес-моделей та стратегій для зниження витрат та підвищення ефективності [42, с. 15].

Незнання програм фінансування також обмежує можливості українських компаній. Існує багато програм фінансування, які можуть допомогти українським компаніям вийти на європейські ринки, такі як програми Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інші міжнародні ініціативи. Проте багато компаній не знають про ці програми або не мають до них доступу через бюрократичні перепони та недостатню інформованість.

Кадрові питання також відіграють важливу роль у процесі інтеграції українських компаній до європейського економічного простору. Для успішного ведення бізнесу на європейських ринках необхідні кваліфіковані кадри з досвідом роботи в ЄС. Однією з ключових проблем є дефіцит навичок. Українським компаніям може бути складно знайти працівників з необхідними навичками та досвідом роботи в ЄС. Це може бути пов'язано з різницею в освітніх системах та ринках праці в Україні та ЄС. Українські навчальні заклади часто не готують фахівців, які відповідають вимогам європейського ринку праці, що створює додаткові труднощі для компаній.

Мовна підготовка є ще одним важливим аспектом. Знання англійської та інших європейських мов є критично важливим для ведення бізнесу в ЄС. Проте багато українців не володіють мовами на належному рівні, що ускладнює комунікацію з партнерами та клієнтами в Європі. Компаніям необхідно інвестувати у мовну підготовку своїх співробітників, щоб забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю з європейськими партнерами.

Культурні відмінності також можуть впливати на успішність ведення бізнесу в ЄС. Розуміння культурних відмінностей між Україною та ЄС є важливим для успішного ведення бізнесу. Проте багато українських компаній не мають досвіду роботи в мультикультурному середовищі. Це може призводити до непорозумінь та конфліктів з партнерами та клієнтами в Європі.

Компаніям необхідно навчати своїх працівників основам міжкультурної комунікації та управління для успішної інтеграції на європейський ринок.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) відіграє ключову роль у розвитку економіки України, оскільки вона забезпечує доступ до нових ринків, технологій та інвестицій. В умовах прагнення до євроінтеграції, для українських компаній стає надзвичайно актуальним питання визначення пріоритетних напрямків розвитку ЗЕД, які сприятимуть успішному виходу на європейські ринки (табл. 3.2).

На даний момент українські компанії стикаються з низкою викликів у сфері ЗЕД. Серед них найбільш вагомими є недостатня диверсифікація експорту, низька конкурентоспроможність продукції, слабкий розвиток маркетингу та просування продукції на міжнародних ринках, недостатнє володіння українськими компаніями правилами та нормами ведення бізнесу в ЄС, а також нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні.

Недостатня диверсифікація експорту є однією з головних проблем української зовнішньоекономічної діяльності. Значна частка українського експорту припадає на сировину та продукцію з низькою доданою вартістю. Це обмежує потенціал зростання української економіки та робить її вразливою до коливань світових цін на сировину. Тому важливо зосередити зусилля на збільшенні частки експорту продукції з високою доданою вартістю, такої як машинобудування, електроніка, хімічна промисловість, фармацевтика та ІТ-послуги. Крім того, необхідно активніше виходити на нові ринки збуту, зокрема країни ЄС, Північної Америки та Азії. Це дозволить знизити залежність від обмеженого кола торговельних партнерів та забезпечить стабільний розвиток експорту.

Низька конкурентоспроможність української продукції є ще однією серйозною проблемою. Українські товари часто не відповідають стандартам якості та ціноутворення європейських ринків. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно впроваджувати нові технології та стандарти виробництва, що дозволить підвищити якість продукції та знизити

її собівартість. Це також сприятиме створенню нових робочих місць та підвищенню рівня зайнятості в країні [50, с. 34].

Розвиток маркетингу та просування продукції на міжнародних ринках є важливим напрямком для українських компаній. Важливо проводити дослідження ринків, розробляти ефективні маркетингові стратегії та брати участь у міжнародних виставках та ярмарках. Це дозволить краще зрозуміти потреби та очікування споживачів на цільових ринках та адаптувати продукцію відповідно до їхніх вимог. Використання онлайн-інструментів просування також є важливим елементом успішної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє досягати широкої аудиторії з мінімальними витратами.

Недостатнє володіння українськими компаніями правилами та нормами ведення бізнесу в ЄС є ще однією перешкодою на шляху до успішної інтеграції на європейські ринки. Важливо вивчати вимоги до продукції, стандартизації та сертифікації, а також правила антимонопольного та податкового законодавства. Це дозволить уникнути можливих проблем та санкцій з боку регулюючих органів ЄС та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Також важливо вивчати правила захисту інтелектуальної власності, оскільки це є важливим аспектом ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Таблиця 3.2 – Пріоритетні напрямки розвитку ЗЕД українських компаній для успішного виходу на європейські ринки

Напрямок розвитку	Заходи
Диверсифікація експорту	Збільшення частки експорту продукції з високою доданою вартістю, вихід на нові ринки збуту
Підвищення конкурентоспроможності продукції	Впровадження нових технологій та стандартів виробництва, підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції
Розвиток маркетингу та просування продукції на міжнародних ринках	Проведення досліджень ринків, розробка ефективних маркетингових стратегій, участь у міжнародних виставках та ярмарках, використання онлайн-інструментів просування
Вивчення правил та норм ведення бізнесу в ЄС	Вивчення вимог до продукції, стандартизації та сертифікації, вивчення правил антимонопольного та податкового закону

Джерело: складено автором на основі [13]

Покращення іміджу України на міжнародній арені є ще одним важливим напрямком для успішного розвитку ЗЕД. Важливо проводити активну зовнішньоекономічну політику, створювати сприятливий інвестиційний клімат в Україні та підтримувати український експорт з боку держави. Це дозволить залучити нові інвестиції в українську економіку та забезпечити її стабільний розвиток.

Враховуючи вищезазначені виклики та можливості, пріоритетними напрямками розвитку ЗЕД українських компаній можуть бути диверсифікація експорту, підвищення конкурентоспроможності продукції, розвиток маркетингу та просування продукції на міжнародних ринках, вивчення правил та норм ведення бізнесу в ЄС, а також покращення іміджу України на міжнародній арені.

Збільшення частки експорту продукції з високою доданою вартістю дозволить Україні знизити залежність від коливань світових цін на сировину та забезпечити стабільний розвиток економіки. Впровадження нових технологій та стандартів виробництва сприятиме підвищенню якості продукції та зниженню її собівартості, що зробить українську продукцію більш конкурентоспроможною на міжнародних ринках. Проведення досліджень ринків та розробка ефективних маркетингових стратегій дозволить краще зрозуміти потреби споживачів на цільових ринках та адаптувати продукцію відповідно до їхніх вимог. Вивчення правил та норм ведення бізнесу в ЄС дозволить уникнути можливих проблем та санкцій з боку регулюючих органів та забезпечити стабільний розвиток бізнесу. Проведення активної зовнішньоекономічної політики та створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні сприятиме залученню нових інвестицій в економіку та забезпеченню її стабільного розвитку.

Таким чином, для успішного виходу на європейські ринки українським компаніям необхідно зосередити свої зусилля на диверсифікації експорту, підвищенні конкурентоспроможності продукції, розвитку маркетингу та просування продукції на міжнародних ринках, вивченні правил та норм

ведення бізнесу в ЄС, а також покращенні іміджу України на міжнародній арені. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток економіки України та її успішну інтеграцію в європейське економічне співтовариство.

3.3 Удосконалення механізмів виходу українських компаній на ринки країн Європи

В умовах прагнення Україні до інтеграції з Європейським Союзом, вихід українських компаній на європейські ринки стає не лише можливістю, але й стратегічною необхідністю. Успішне проникнення на нові ринки потребує ретельного планування та вмілої маркетингової стратегії, що ґрунтується на глибокому розумінні особливостей та потреб європейських споживачів [43, с. 17].

На рис. 3.1 відображено розроблений автором механізм виходу українських компаній на ринки європейських країн.

Першим кроком у виході на новий ринок є проведення комплексного дослідження. Це дослідження має охоплювати такі аспекти: аналіз макроекономічних показників, що включає оцінку темпів зростання економіки, рівня інфляції, політичної стабільності та інших факторів, що впливають на загальну ділову атмосферу; аналіз цільового ринку, який передбачає визначення розміру та структури ринку, потреб та вподобань споживачів, конкурентного середовища, цінових тенденцій та каналів розповсюдження; та аналіз конкурентів, що включає вивчення сильних та слабких сторін основних конкурентів, їх цінової стратегії, маркетингових активностей та позиціонування на ринку.

На основі результатів дослідження ринку розробляється маркетингова стратегія, що визначає цілі та завдання виходу на європейський ринок, а також конкретні кроки для їх досягнення. Маркетингова стратегія має включати визначення цільової аудиторії, що передбачає чітке розуміння потреб та вподобань потенційних клієнтів. Чітке позиціонування товару чи послуги на

Ефективна реалізація маркетингової стратегії потребує чіткої координації дій та постійного моніторингу результатів. Важливо використовувати різноманітні маркетингові канали, такі як онлайн-маркетинг, реклама, участь у виставках та ярмарках, PR-активності. Ці заходи допоможуть забезпечити присутність компанії на ринку та сприятимуть залученню нових клієнтів.

Вихід українських компаній на європейські ринки має ряд особливостей, які слід враховувати. Необхідність адаптації продукції та послуг полягає у тому, що товари та послуги українських компаній можуть потребувати адаптації до європейських стандартів та вподобань споживачів. Це може включати зміну складу продукту, упаковки, сертифікації та інших аспектів, що забезпечують відповідність продукції вимогам європейських ринків.

Важливість відповідності європейським нормам та стандартам не можна переоцінити. Українські компанії повинні відповідати жорстким європейським вимогам щодо якості продукції, безпеки, екологічності та захисту прав споживачів. Це вимагає проведення сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів, що може бути складним та дорогим процесом, але необхідним для успішного виходу на ринок.

Необхідність налагодження ефективної логістики також є важливим аспектом. Важливо організувати чітку та надійну систему постачання товарів на європейський ринок. Це включає планування маршруту постачання, вибір надійних логістичних партнерів, забезпечення своєчасної доставки та мінімізацію витрат на транспортування.

Важливість володіння іноземними мовами для успішного ведення бізнесу в Європі не можна недооцінювати. Знання англійської та інших європейських мов дозволяє ефективніше спілкуватися з партнерами, клієнтами та постачальниками, а також сприяє успішному проведенню переговорів та укладанню контрактів.

З метою сприяння виходу українських компаній на європейські ринки, держава може вжити низку заходів. Надання фінансової підтримки у вигляді

кредитів, грантів та інших форм фінансової допомоги для українських експортерів може суттєво полегшити процес виходу на нові ринки. Інформаційна підтримка, що включає надання інформації про європейські ринки, вимоги та стандарти, є також важливим аспектом державної підтримки.

Державна підтримка у формі навчальних програм та семінарів для українських підприємців щодо особливостей виходу на європейські ринки може допомогти підвищити їхню компетентність та підготувати до викликів, що стоять перед ними. Це може включати навчання з питань міжнародного маркетингу, логістики, сертифікації продукції, правових аспектів ведення бізнесу в Європі та інших важливих питань.

Одним з ключових факторів успіху виходу українських компаній на європейські ринки є побудова довгострокових партнерських відносин з європейськими компаніями. Це може включати участь у міжнародних виставках та ярмарках, встановлення контактів з потенційними партнерами, укладання стратегічних альянсів та спільних підприємств. Такий підхід дозволить українським компаніям не лише отримати доступ до європейських ринків, але й використовувати досвід та знання європейських партнерів для підвищення своєї конкурентоспроможності [44, с. 137].

Іншим важливим аспектом є інвестування у розвиток бренду. Створення сильного бренду, що асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями, є ключовим фактором успіху на європейському ринку. Це вимагає активних маркетингових зусиль, таких як реклама, PR-активності, участь у галузевих заходах та підтримка позитивного іміджу компанії.

Важливою складовою успіху є також дотримання етичних норм та корпоративної соціальної відповідальності. Європейські споживачі все більше звертають увагу на етичність виробництва, дотримання прав працівників, екологічність продукції та інші аспекти соціальної відповідальності компаній. Дотримання цих норм може стати додатковим конкурентним перевагою для українських компаній на європейських ринках.

Вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року стало переломним моментом для українського бізнесу, кардинально змінивши його перспективи та виклики. Ця подія не лише призвела до значних руйнувань інфраструктури та втрат людських ресурсів, але й створила нові можливості для виходу на європейські ринки. Європейський Союз надав Україні статус кандидата на членство, що суттєво полегшило доступ до його ринків та програм підтримки. У цьому контексті важливо розглянути механізми, які допоможуть українським компаніям адаптуватися до нових умов та успішно інтегруватися в європейську економічну систему.

Однією з ключових перешкод для українських компаній на європейських ринках є невідповідність їх продукції та послуг європейським стандартам. Це стосується як технічних норм, так і вимог до якості, безпеки та екологічності. Європейські споживачі мають високі очікування щодо стандартів продукції, і недотримання цих стандартів може стати значною перешкодою для успішного виходу на ринок. Для подолання цієї перешкоди українським компаніям необхідно провести серйозну роботу з адаптації своїх продуктів та послуг до європейських вимог. Це може потребувати значних інвестицій у модернізацію виробничих процесів, впровадження систем управління якістю та екологічного менеджменту. Важливо також враховувати необхідність сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів, що є обов'язковою умовою для доступу на ринки ЄС.

Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на європейських ринках також потребує значних інвестицій в інновації та технології. Це дозволить їм розробляти нові продукти та послуги, які відповідають потребам європейських споживачів та відповідають світовому рівню. Інновації є ключовим чинником розвитку в сучасній економіці, і українським компаніям необхідно активно впроваджувати новітні технології, щоб залишатися конкурентоспроможними. Важливу роль у цій сфері можуть відігравати державні програми підтримки інновацій та технологій, які можуть надавати гранти, субсидії та інші форми фінансової підтримки для розробки

та впровадження нових технологій. Також українським компаніям рекомендується співпрацювати з європейськими партнерами для обміну досвідом та знаннями, що дозволить прискорити процес впровадження інновацій.

Налагодження співпраці з європейськими партнерами є важливим фактором успішного виходу на європейський ринок. Це може допомогти українським компаніям отримати доступ до нових технологій, знань та ринків збуту. Європейські компанії часто мають глибокі знання про місцевий ринок та можуть допомогти українським підприємствам адаптувати свої стратегії та продукцію до вимог європейських споживачів. Існує багато способів налагодження партнерських відносин з європейськими компаніями. Це може бути участь у міжнародних виставках та конференціях, де можна знайти потенційних партнерів та інвесторів. Також можна використовувати онлайн-платформи для пошуку партнерів або участь у спільних проектах, які можуть бути фінансовані європейськими програмами підтримки [47, с. 236].

Для успішного виходу на європейський ринок українським компаніям також необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію. Це включає в себе вивчення європейського ринку, визначення цільової аудиторії та розробку маркетингових комунікацій, які відповідають потребам та очікуванням європейських споживачів. Маркетингова стратегія повинна враховувати культурні особливості та споживчі уподобання в різних країнах Європи. Важливу роль у цій сфері можуть відігравати консалтингові компанії, які мають досвід роботи на європейському ринку і можуть допомогти українським компаніям розробити та реалізувати ефективні маркетингові кампанії.

Держава може відігравати важливу роль у підтримці українських компаній на європейських ринках. Це може бути здійснено через надання фінансової підтримки, інформаційної підтримки та дипломатичних зусиль. Держава може надавати українським компаніям гранти, кредити та інші форми фінансової підтримки для виходу на європейський ринок. Також важливо

забезпечити українські компанії інформацією про європейський ринок, вимоги до продукції та послуг, а також про можливості отримання фінансування та підтримки. Це може включати проведення семінарів, тренінгів та консультацій для українських підприємців. Держава може використовувати свої дипломатичні канали для налагодження контактів з європейськими партнерами та сприяння виходу українських компаній на європейські ринки.

Висновки до розділу 3

Українські компанії мають значний потенціал для розширення своєї присутності на ринках ЄС, однак перед ними постають численні проблеми, які вимагають комплексного підходу до їх вирішення. Серед основних проблем можна виділити високий рівень конкуренції, необхідність відповідності жорстким стандартам якості та безпеки продукції, складність адаптації до регуляторних норм ЄС, а також недостатню обізнаність про специфіку європейського ринку.

Для успішного виходу на ринки Європи українським компаніям необхідно інвестувати в модернізацію виробництва та підвищення якості продукції. Це передбачає відповідність європейським стандартам, сертифікацію продукції, а також впровадження систем контролю якості. Значна увага повинна приділятися екологічним аспектам виробництва, оскільки Європейський Союз ставить високі вимоги до екологічності продукції.

Маркетингова стратегія є ключовим фактором успіху на європейському ринку. Компаніям необхідно проводити глибокі маркетингові дослідження, визначати цільові сегменти ринку та адаптувати свою продукцію і маркетингові матеріали до культурних особливостей європейських споживачів. Важливо також налагодити ефективні канали дистрибуції та встановити партнерські відносини з місцевими підприємствами.

Фінансування є ще однією важливою проблемою. Вихід на нові ринки потребує значних інвестицій, тому українським компаніям необхідно мати доступ до фінансових ресурсів. Використання програм підтримки експорту, інвестиційних фондів та банківських кредитів може значно полегшити цей процес. Перспективи виходу українських компаній на європейський ринок також включають використання можливостей, які надає Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Вона відкриває доступ до Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, що спрощує митні процедури та знижує тарифні бар'єри.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізмів виходу українського бізнесу на європейський ринок є важливим і актуальним у контексті інтеграції України до світової економіки. З урахуванням сучасних тенденцій глобалізації та економічної інтеграції, українські компанії стикаються з численними викликами, але також мають великі можливості для розширення своїх ринків збуту і підвищення конкурентоспроможності.

По-перше, важливо зазначити, що для успішного виходу на європейський ринок українським компаніям необхідно глибоко розуміти специфіку цього ринку. Європейський ринок є одним із найбільших у світі, характеризується високим рівнем конкуренції, різноманітністю споживчих уподобань та жорсткими регуляторними вимогами. Для успішної інтеграції до цього ринку українські підприємства повинні здійснити всебічний аналіз ринкових умов, споживчих потреб, конкурентного середовища та регуляторних норм.

Одним з головних механізмів виходу на європейський ринок є адаптація продукції до стандартів і вимог ЄС. Це включає дотримання технічних стандартів, сертифікацію продукції, отримання відповідних ліцензій і дозволів. Важливим аспектом європейського ринку є його орієнтація на якість та безпеку продукції, тому компаніям потрібно інвестувати у вдосконалення виробничих процесів, контроль якості та відповідність екологічним стандартам.

Крім того, значну роль у виході на європейський ринок відіграє маркетингова стратегія. Компанії повинні розробляти і впроваджувати ефективні маркетингові кампанії, які враховують специфіку місцевих ринків. Це включає проведення маркетингових досліджень, визначення цільових сегментів ринку, адаптацію бренду та рекламних матеріалів до культурних особливостей європейських споживачів. Важливим елементом є також налагодження дистрибуційних каналів і співпраця з місцевими партнерами.

Не менш важливим є питання фінансування. Вихід на нові ринки потребує значних фінансових ресурсів, тому компанії повинні мати доступ до зовнішніх джерел фінансування, зокрема інвестиційних фондів, банківських кредитів, програм підтримки експорту та грантів. Європейські інституції та уряди країн-членів ЄС надають різні форми фінансової підтримки для компаній, які бажають інвестувати в регіон або розширювати свою діяльність на європейському ринку.

Одним з ефективних шляхів виходу на європейський ринок є участь у міжнародних виставках і ярмарках. Це дає можливість презентувати свою продукцію широкій аудиторії, встановити контакти з потенційними партнерами та клієнтами, отримати зворотний зв'язок і зрозуміти потреби ринку. Такі заходи сприяють підвищенню впізнаваності бренду та створенню позитивного іміджу компанії на міжнародному рівні.

Важливим фактором успіху є також правова підтримка. Компанії повинні враховувати юридичні аспекти ведення бізнесу в ЄС, зокрема захист інтелектуальної власності, дотримання трудового законодавства, податкового законодавства та норм конкуренції. Це потребує консультацій з юридичними фахівцями та залучення професійних консалтингових компаній.

Однією з основних перешкод для українських компаній на європейському ринку є недостатня обізнаність про його особливості та механізми роботи. Для подолання цього бар'єру необхідно здійснювати активну інформаційну та освітню діяльність, зокрема організовувати тренінги, семінари, конференції та інші заходи, спрямовані на підвищення обізнаності підприємців про можливості та виклики європейського ринку.

Ще одним важливим аспектом є розвиток інновацій та технологічного потенціалу. Європейський ринок характеризується високим рівнем технологічного розвитку та інновацій, тому українські компанії повинні інвестувати у науково-дослідні роботи, розробку нових продуктів і технологій. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української продукції та створенню доданої вартості.

Варто також зазначити, що важливу роль відіграє співпраця з державними інституціями та організаціями, які сприяють розвитку експорту. Це можуть бути торгово-промислові палати, агентства з розвитку експорту, бізнес-асоціації тощо. Вони надають консультації, інформаційну підтримку, організовують бізнес-місії та сприяють встановленню контактів з іноземними партнерами.

Одним з ключових механізмів виходу на європейський ринок є використання можливостей, які надає Угода про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі (ПВЗВТ). Ця угода відкриває значні можливості для українських експортерів, зокрема доступ до спрощеного режиму торгівлі, зниження тарифів, усунення нетарифних бар'єрів та спрощення митних процедур. Компанії повинні активно використовувати ці можливості для розширення своєї присутності на європейському ринку.

Однією з ключових рекомендацій для українських компаній є також розвиток стратегічного планування та управління ризиками. Вихід на новий ринок завжди супроводжується певними ризиками, такими як зміна регуляторних умов, коливання валютних курсів, зміна споживчих уподобань тощо. Компанії повинні розробляти стратегії мінімізації ризиків, що включають диверсифікацію ринків збуту, створення резервів та страхування ризиків.

Також важливою є роль людського капіталу. Успішний вихід на європейський ринок потребує висококваліфікованих кадрів з досвідом роботи на міжнародних ринках, знанням мов та культурних особливостей європейських країн. Компанії повинні інвестувати у навчання та розвиток своїх співробітників, залучати фахівців з відповідним досвідом і кваліфікацією.

У підсумку, вихід українського бізнесу на європейський ринок є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу, значних зусиль і ресурсів. Проте, при правильному підході та використанні

наявних можливостей, українські компанії мають всі шанси на успішну інтеграцію до європейської економіки, розширення своїх ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Основними механізмами, які сприяють цьому процесу, є адаптація продукції до європейських стандартів, ефективна маркетингова стратегія, доступ до фінансових ресурсів, участь у міжнародних виставках, правова підтримка, розвиток інновацій, співпраця з державними інституціями та організаціями, використання можливостей Угоди про асоціацію, стратегічне планування та управління ризиками, а також розвиток людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hausmann, R. Structural transformation and patterns of comparative advantage in the product space. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: <http://www.ricardohausmann.com/public-cations.php> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Hessels, J. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth. *Small Business Economics*. 2011. №37(2). P. 255-268.
3. Hessels, J., van Stel, A. Entrepreneurship, Export Orientation and Economic Growth. *Small Business Economics*. 2019. No. 37 (2). P. 255–268.
4. Адамик В., Рожнятовська Д. Актуальні питання міжнародної економічної діяльності українських автоперевізників вантажів у контексті євроінтеграції. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 86-101.
5. Адвокатова Н. О., Повод Т. М. Транспортна інфраструктура у міжнародній економічній діяльності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2020. Вип. 2. С. 25-33.
6. Артиш В. І. Виробництво кондитерської продукції в країнах Європейського Союзу. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 93-96.
7. Барвінська Є. С., Барвінська Х. А. Управління організаційною поведінкою автотранспортного підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 5. С. 121-129.
8. Бережнюк І. І., Коляда С. П. Спрощення процедур міжнародної торгівлі в контексті забезпечення національної економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 4. С. 104-107.
9. Бестужева С. В. Методичні засади оцінки ефективності державного регулювання міжнародної економічної діяльності підприємств. *Науковий*

вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 32-36.

10. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2016. 268 с.

11. Бойко Ю., Березовська О., Шарабанова І. Створення та діяльність Інституту світової економіки і міжнародних відносин НАН України через призму архівних документів. *Актуальні проблеми вітчизняної та всесвітньої історії. 2015. Вип. 26. С. 282-286.*

12. Букріна К. А. Європейський вектор міжнародної економічної діяльності України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 43-46.*

13. Булкот О. В. Міжнародна інвестиційна діяльність ТНК в умовах викликів цифрової економіки. *Економічний простір. 2020. № 156. С. 32-36.*

14. Васильєва С. І. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений. 2014. № 5(08). С. 73-75.*

15. Вдовенко Н. М., Кукса І. М., Дяченко Т. О., Сірик М. В. Управління інноваційною діяльністю в умовах глобалізації міжнародної економіки та змін в безпекології і поведінці споживачів. *Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 113-120.*

16. Вербицька Г. Л. Сучасний стан та проблеми активізації інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. *Економічний простір. 2018. № 129. С. 66-74.*

17. Гайда Т. Ю., Лазорко М. Є. Вплив діяльності міжнародних компаній українського походження на економіку України. *Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_28 (дата звернення: 19.05.2024).*

18. Ганущак-Єфіменко Л. М., Шкода М. С., Касумов Т. А. Моніторинг формування брендингу текстилю та одягу на європейських ринках. *Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 5 (16). С. 87-100.*

19. Герасимчук З. В., Горбач Л. М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. Луцьк: Надстир'я. 2021. 328 с.
20. Гончаренко О. В. Факторинг у міжнародній економічній діяльності України. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 14-24.
21. Задоя А.О. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура і тенденції. *Академічний огляд*. 2016. № 2(45). С. 110–117.
22. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 183-189.
23. Золотарьова О. В., Лебедева В. К. Діяльнісна мобільність та переміна діяльності як чинники управління змінами в міжнародній економіці. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 2. С. 94-116.
24. Канюк О. В. Світові тенденції міжнародної маркетингової діяльності на сучасному етапі розвитку світової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 46. С. 20-23.
25. Кара Н. І., Пасемко Т. І. Управління витратами на рекламну діяльність в умовах міжнародних економічних зв'язків. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 28-38.
26. Кара Н. І., Процик І. С. Інформаційне забезпечення оцінки впливу контрагентів підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. *Економічний простір*. 2021. № 173. С. 46-51.
27. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2006. 792 с.
28. Король М. М., Добош А. В. Вплив інвестиційно-кредитної діяльності міжнародних кредитно-фінансових організацій на економіку України. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 31-36.
29. Левкіна Р. В. Досвід вирішення аграрної проблеми в країнах ЄС Харків. 2019. 265 с.

30. Порожня Д. О. Механізм розвитку міжнародної економічної діяльності: кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 Економіка; наук. кер. П. В. Пузирьова; рец. А. В. Путінцев. Київ: КНУТД. 2023. 115 с.
31. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4. С. 16-27.
32. Слюсарева Л. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортно-імпортних операцій. Проблеми управління експортно-імпортою діяльністю: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Львів, 13 травня 2014 р.) Львів. 2014. С. 88-89.
33. Созанський Л. Й. Методичний підхід до інтегральної оцінки зовнішньоекономічної складової конкурентоспроможності промислового сектора економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Серія: Економіка. Вип. 2(6). С. 48-53.
34. Строки розрахунків у сфері ЗЕД та нарахування пені у разі їх порушення. URL: https://news.dtkt.ua/state/zed/42818??utm_source=news_27032017&utm_ (дата звернення: 19.05.2024).
35. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання ЗЕД підприємств в умовах глобалізації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 04.05.2024).
36. Торговельне співробітництво Україна – ЄС у першому півріччі 2016 року. Міністерство фінансів України. URL: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade> (дата звернення: 15.05.2024).
37. Тюріна Н. М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу. *Вісник ХНУ*. 2003. № 4. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_4_3/189-196.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

38. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 408 с.
39. Тюха І. В. Стратегічні напрями розвитку експортного потенціалу продукції АПК. колективна монографія. Київ. ЦП «Компринт», 2019. С. 201–223.
40. Філатова Л. С. Проблеми виходу молочних підприємств на міжнародний ринок. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2016. Вип. 4. С. 62-66.
41. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/-123456789/22596/1/2017-11_4-08.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
42. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, 2017. 137 с.
43. Центр підтримки експортерів. Міністерство фінансів України. URL: [http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/.Oksana Kobzar Law Office oksana@kobzar.me](http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/.Oksana_Kobzar_Law_Office_oksana@kobzar.me) (дата звернення: 04.04.2024).
44. Череп А. В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2008. С. 232-236.
45. Якимашенко В. В. Експорт товарів. особливості обліку. Бібліотека Баланс «ЗЕД: вихід на експорт, робота з митницею, міжнародні перевезення». 2016. № 16. С. 16–22.
46. Якимашенко В. В. Експорт товарів: особливості обліку. Бібліотека Баланс «ЗЕД: вихід на експорт, робота з митницею, міжнародні перевезення». 2016. № 16. С. 16–22.
47. Яковлев А. І. Удосконалювання методів визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Фінанси України*. 2018. №9. С. 28-34.
48. Атаманчук З. А., Адаменко М. О., Нестерчук Н. В. Франчайзингові

угоди як складові міжнародної комерції. *SWorld Journal*, № 22, Частина 3, 2023. С. 54-59. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6dac6dd-c8d5-4543-aa09-4f29903abdbc/content> (дата звернення: 08.06.2024).

49. Hessels, J., van Stel A. Entrepreneurship, Export Orientation and Economic Growth. *Small Business Economics*. 2019. No. 37 (2). P. 255–268.

50. Olawumi, D. Awolusi and Olufemi P. Adeyeye. Impact of foreign direct investment on economic growth in Africa. *Problems and Perspectives in Management*. 2016. Vol. 14(2-2). P. 289-297.

51. Strategy of Internationalization by Ukrainian Meat Producers' Implementation. URL: <https://ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/view/990> (дата звернення: 20.05.2024).

52. The mechanism of integration of the Ukrainian stock market in the world stock market. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2020/17/e3sconf_ktti2020_04034/e3sconf_ktti2020_04034.html (дата звернення: 20.05.2024).

53. Institutionalization of the agrarian market in Ukraine and European economic community: genesis, evaluation and analysis. URL: <http://paulorodrigues.pro.br/ojs/ijmp/index.php/ijmp/article/view/1232> (дата звернення: 20.05.2024).

54. Зовнішня торгівля України товарами з країнами ЄС. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/zd/ztt_ES/ztt_ES_u/arh_ztt_ES_u.html (дата звернення: 28.05.2024).

55. Фінансова звітність компанії Globallogic. URL: <https://www.globallogic.com/ua/financial-statements/> (дата звернення: 01.06.2024).

56. Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/20787166/finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.06.2024).

57. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 07.06.2024).

58. GlobalLogic. URL: <https://www.globallogic.com/> (дата звернення: 07.06.2024).

59. Gartner: Magic Quadrant for Custom Software Development Services, Worldwide 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/magic-quadrant-for-custom-software-development-services.html> (дата звернення: 07.06.2024).

60. Атаманчук З. А., Ковальчук А. С. Ризики виходу українського бізнесу на європейський ринок. *Scientific World Journal*, Випуск №26, Болгарія, 2024 (подано до друку).