DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-18

Nataliia Mashchak
PhD. in Economics, Associate Professor
at Marketing and Logistics Department
"Lviv Polytechnic" National University

THE EXPANSION FEATURES OF UKRAINIAN BUSINESS INTO INTERNATIONAL MARKETS DURING THE WAR

Summary

Even before russian-Ukrainian war start, domestic business considered entering international markets as an additional source of income by expanding sales markets. Business development abroad creates all the conditions for enterprises to changing conditions adaptation of doing business in another country and to make it possible to use the new technological solutions advantages. Entering international markets became an important task for Ukrainian business after the full-scale invasion, so it began to actively explore opportunities for expansion abroad in order to reduce the risks associated with the war and maintain stable operations. Even before the war, Ukrainian business was organizationally ready to enter international markets, but there were a number of restraining factors: the Ukrainian market was lively and capacious; Ukrainians are characterized by perfectionism and an inferiority complex and problematic access to capital. However, the current security and economic realities in Ukraine have pushed many companies to speed up this process. Companies that did not have significant assets tied to Ukraine were the fastest to cope with the task of entering the international market.

Вступ

Міжнародний ринок має високу місткість, що створює суттєві перспективи для українських підприємств, але водночас створює й додаткові вимоги до керівників. Експортно-імпортна політика такого підприємства потребує специфічного підходу до підтримання високого рівня конкурентоспроможності продукції та фірми загалом, як кількісних, так і якісних параметрів. Вихід вітчизняних підприємств на європейські ринки – рішення, яке в останні роки набуло особливої актуальності.

Ще до початку російсько-української війни вітчизняний бізнес розглядав вихід на міжнародні ринки як додаткове джерело доходу шляхом розширення ринків збуту. Для сучасних підприємств надзвичайно важливо вміти адаптуватися до нового середовища: чи то просто іншого, чи для виживання в складних умовах або для продовження домінування. Розвиток бізнесу за кордоном створює всі умови

підприємствам, щоб адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу в іншій країні та дати можливість використати переваги нових технологічних рішень. Вихід бізнесу на міжнародні ринки є по суті його глобалізацією. Такий вихід завжди повний викликів та проблем для будь-якого типу чи розміру бізнесу, але потенційні можливості для успіху на міжнародних ринках також значні. Саме тому багато компаній почали переосмислювати свою бізнес-стратегію в сучасних умовах глобалізації та почали робити перші кроки на міжнародні ринки [1].

Проте не лише дохід є головною причиною у прийнятті рішення виходу на міжнародний рівень, а військове вторгнення росії, яке з 24 лютого 2022 року істотно вплинуло на всі сфери діяльності українців, а бізнесу зокрема та прискорили процеси експансії міжнародних ринків українським бізнесом. Повномасштабна війна в Україні певною мірою підштовхнула чимало українських підприємців до більш рішучих дій щодо виходу на міжнародні ринки через ряд причин: хтось перемістив бізнес в слід за своїм споживачем, хтось побачив ряд можливостей та вирішив ним скористатись, а для когось це було умовою виживання та збереження доходів. Дехто розширив свій експорт, а дехто вперше відкрив для себе закордонний ринок. Беззаперечно, що присутність українських компаній за межами країни зросла під час війни [2].

Згідно даних дослідження «Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту», 40% опитаних українських компаній вважають розвиток експорту важливим напрямком. Європейські ринки також зацікавлені в нових гравцях, адже через санкції проти росії та білорусі українські компанії можуть заповнити просівші ніші експортом своїх товарів та послуг. Український бізнес вже мав чимало вдалих кейсів, коли українські підприємці започаткували бізнес за кордоном ще до повномасштабного вторгнення рф в Україну, і він успішно розвивався, тому вони можуть поділитися корисним досвідом з тими, хто лише прийняв рішення про експансію [3].

Розділ 1. Передумови та особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки

Вихід на міжнародні ринки – це беззаперечно можливість розвинути свій бізнес та отримати новий досвід. Крім того, що у компаніях-експортерах вища заробітна плата та рівень інвестицій, вони випереджують своїх конкурентів та мають змогу відкривати нові ідеї, методи управління та маркетингові стратегії. Серед основних причин виходу українського бізнесу на міжнародний ринок у довоєнний період можна було виділити наступні [1]:

1. Збільшення обсягів продажів є першою та найважливішою причиною, чому бізнес виходить на міжнародні ринки, адже це створює нові можливості та відкриває нові перспективи.

2. Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат. Вихід на міжнародний ринок є можливістю бізнесу знизити витрати через доступ до глобальних джерел поставок ресурсів або матеріалів за найнижчою ціною за межами своєї країни.

3. Короткострокове забезпечення дохідності через можливість диверсифікації на випадок ситуацій, коли продажі на внутрішньому ринку з певних причин зменшуються.

4. Довгострокове забезпечення дохідності через наявність різних типів ринків. Процеси глобалізації роблять світ меншим, і якщо не вийти на міжнародні ринки, то іноземні конкуренти зайдуть на наш, і захоплять частки ринку українських компаній.

5. Підвищення потенціалу до інновацій. Зростання клієнтської бази за рахунок міжнародної присутності може допомогти у фінансуванні розробки нових товарів і послуг.

6. Економія на масштабі, адже чим більший обсяг виробляє фірма, тим більше знижується собівартість одиниці продукту. Це призводить до збільшення прибутку за рахунок економії масштабу виробництва.

7. Освіта, оскільки вихід на міжнародний ринок також може допомогти українським компаніям отримати нові знання та навчитися.

8. Війна з конкурентами в стилі «слідуй за лідером», коли одна компанія наслідує іншу, щоб не відставати.

9. Державні стимули, адже уряд може субсидувати діяльність компанії або надати якусь підтримку (наприклад, щедрі податкові пільги).

Товарообіг з України до Європи зберігав тенденцію природнього зростання протягом останнього десятиліття, а сприяли цьому Угода про Асоціацію з ЄС та суттєве скорочення торгівлі з країнами СНД. Згідно статистичних даних, частка експорту України в країни ЄС у 2021 році становила близько 40%, а у абсолютних показниках рекордні 28,1 млрд. дол. Ще до початку війни українські товари були представлені на ринку країн ЄС в досить широких товарних категоріях (наприклад, соняшникова олія – 81% від зовнішнього імпорту ЄС в 2022 р., кукурудза – 48%, труби – 19% відповідно). Такі показники відображають лише частину реалізації потенціалу українського виробництва для європейського ринку. Перспективи членства України в ЄС збільшуються, що передбачає в близькій перспективі ще більше переваг інвестування в Україні, оскільки членство передбачає зняття торговельних бар'єрів та спрощення логістики. Відсутність ввізного мита на українські товари до ЄС, простота у реєстрації бізнесу та відкритті рахунків у банках, легалізація громадян

України на території країн ЄС стали основними факторами, які спонукали український бізнес почати виходити на міжнародний ринок [4].

Українська дослідницька компанія Gradus Research провела опитування українських громадян на предмет їхнього ставлення до виходу українського бізнесу на міжнародні ринки. Згідно результатів 69% опитаних ставиться позитивно до таких рішень і дій українських компаній. Таку підтримку поділяють представники молодших вікових груп: 18–34 роки (75%).

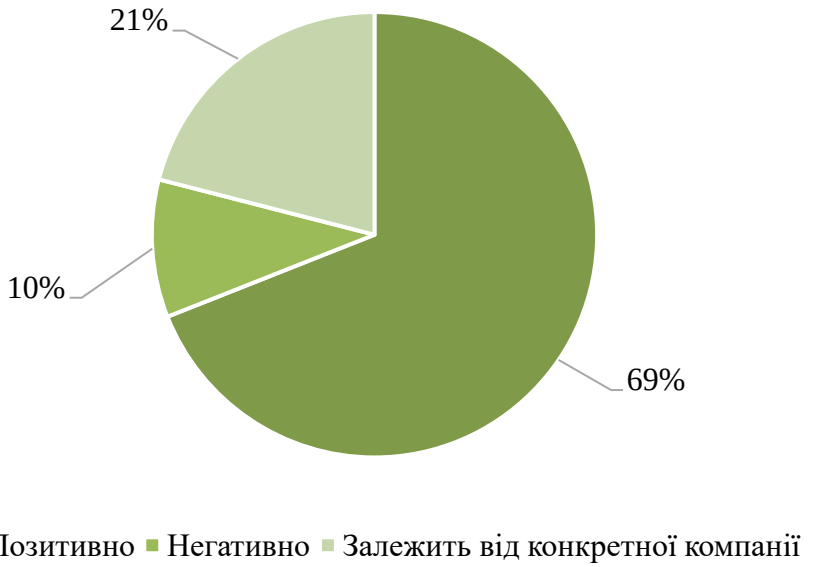

Рис. 1. Ставлення українців до компаній, які виходять на міжнародні ринки

Джерело: [2]

Окрім того, 88% респондентів серед аудиторії віком 18–24 очікують ряду позитивних наслідків від такої експансії українських компаній на міжнародні ринки (рис. 2). Серед ключових очікувань вони виділили наступні [2]:

– отримання українськими працівниками та керівниками цінного досвіду, а також імплементація міжнародних стандартів в Україні – 55%;

– інвестування отриманих закордоном прибутків компаній в Україну – 47%;

– перенесення отриманого досвіду від міжнародної діяльності бізнесу в діяльність підприємства в Україні – 42%;

– зростання іміджу України серед іноземців та закордонних партнерів через призму позитивного досвіду співпраці з українським бізнесом – 31%;

– в світлі успішної діяльності українського бізнесу на міжнародних ринках зростатиме кількість українців, які пишатимуться Україною та її продуктом – 30%.

Рис. 2. Очікувані наслідки від виходу українських компаній на міжнародні ринки

Джерело: [2]

З точки зору самих підприємців, розширення географічної присутності на міжнародних ринках може є актуальним на фоні вичерпання фінансових запасів та суттєвих втрат бізнесу. Згідно результатів опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, 30% представників малого та середнього бізнесу планують налаштувати експорт товарів та послуг на міжнародні ринки, а 29% вже це роблять [5].

Воєнний 2022 рік став складним випробуванням для українських підприємців. Виробничі та логістичні ланцюги поставок були порушені, інфраструктура та інші потужності було зруйновано, частину територій тимчасово окуповано. На даний момент, український бізнес стабілізував свою роботу: хтось скоротив обсяги діяльності, хтось зробив релокацію у більш безпечний західний регіон України, а хтось пішов далі та вийшов на міжнародний ринок. Саме вихід на міжнародні ринки для багатьох українських підприємств з різних сфер став відповіддю на виклики війни та дав можливість реструктурувати ризики. Цей крок став початком перетворення українських фірм на глобальні. І хоча під час повномасштабного вторгнення рф близько 8 млн. українців покинули країну, на них можуть спиратись як на потенційних клієнтів українські компанії закордоном [6].

Вихід на міжнародний ринок став реальним ще й через готовність Європи та Північної Америки до вищого рівня цін. Якщо говорити про B2B ринок, то ціни на товари можуть бути вищими в десятки разів. Згідно даних Mastercard SME Index, серед країн-лідерів, де розпочали свою діяльність українські компанії ще до війни [7]:

– США – 30%;
– Польща – 27%;
– Німеччина – 13%;
– Великобританія – 10%;
– Литва – 10%;
– Канада – 10%.

На успішність виходу компанії на міжнародний ринок впливає ряд чинників: економічних, соціальних, технологічних, організаційних, культурних, рівень конкуренції на ринку, а також сама країна, на ринок якої виходить компанія. Зупинимось більш детальніше на деяких з них [7]:

I. Культурно-релігійні чинники. Культурні та релігійні відмінності менше відчуваються на «технічних» ринках та в сфері ІТ, де значний вплив глобалізації та менше відмінностей у портреті споживача. Для деяких країн вирішальними є мовні очікування, тому для них важливою є комунікація та розроблений контент їхньою мовою.

II. Законодавство. Ознайомлення із законодавством країни, обраної для ведення бізнесу дасть змогу зрозуміти, що необхідно для легалізації та ведення підприємницької діяльності та інші тонкощі (наприклад, відкриття юридичної особи без резиденства, сплата податків, тощо).

III. Місткість ринку. Навіть попри зайнятість ніш на міжнародних ринках, все ж можна розробляти нові креативні рішення та заходити з ними в «червоні океани». Українці ж зарекомендували себе як ті, які готові робити більше ніж очікується і вимагається.

IV. Ринкові очікування та вимоги. Через культурні відмінності та упереджене ставлення до нового, деякі ринки не готові купувати не свого виробника (наприклад, Польща). Натомість скандинавські країни більш лояльно сприймають іноземні товари, навіть презентовані англійською мовою, а не їхньою. Такого роду очікування ніде не прописані, але їх важливо враховувати.

V. Технічна організація виходу на ринок. Організація універсальної системи комунікацій для всіх країн та каналів з можливістю адаптації під місцевий ринок та соціо-культурні особливості.

Іноземний бізнес також почав виявляти інтерес до того, що український бізнес може запропонувати світові. Країни ЄС реалізовують ряд програм для свого роду заохочення. В рамках реалізації програми EU4Business за фінансуванням ЄС, що має на меті підтримку експорту з України було реалізовано дві цілі: підтримано 50 малих та середніх українських компаній у реалізації або активізації експорту та підвищено професійний рівень 36 експортних консультантів, що забезпечило розвиток інфраструктури експортного консалтингу в Україні загалом. Українські підприємства, належать до різних сфер виробництва товарів та послуг: від виробництва харчових продуктів до надання послуг широкоформатного

друку. Методологія експортного консультування бізнесу для виходу на міжнародні ринки країн ЄС, розроблялася та імплементувалася національними експертами програми EU4Business під керівництвом міжнародних фахівців. Вона включає три важливі етапи [8]:

1. Оцінка готовності підприємства до експорту.
2. Експортне дослідження ринків збуту.
3. Експортна стратегія.

Така співпраця з експортним консультантом дала змогу власникам та керівникам українських бізнесів отримати новий погляд на свою компанію та продукти (товари або послуги), здобути якісне незалежне оцінювання рівня готовності компанії та продукту до експорту як компанії, обрати експортний ринок свідомо. Підприємці розробили етапи успішного просування на обраних міжнародних ринках та створили план дій, опираючись на проведені під час консультування дослідження.

Розділ 2. Експансія українського бізнесу на міжнародні ринки

Як вже зазначалось вище, вихід на міжнародні ринки став важливим завданням для українського бізнесу, тому він почав активно вивчати можливості розширення за кордоном задля зменшення ризиків, пов'язаних з війною та збереження стабільної діяльності. Український бізнес ще до війни був організаційно готовий до виходу на міжнародні ринки, але був ряд стримуючих факторів: український ринок був жвавим та містким; притаманні українцям перфекціонізм та комплекс меншовартості («ще не готові, оскільки ще не все ідеально») та проблемний доступ до капіталу. Проте зараз безпекові та економічні реалії сьогодення в Україні підштовхнули чимало компаній до пришвидшення цього процесу. Найшвидше впоралися із завдання виходу на міжнародний ринок компанії, які не мали значних активів, прив'язаних до України (виробничих потужностей, нерухомості, профільних ліцензій, патентів та дозволів) [6].

Станом на листопад 2022 року 48% з 203 опитаних українських підприємців перенесли свій бізнес до країн Євросоюзу. Не лише відомі українські бізнеси, маючи певний ресурсний запас та потенціал, що суттєво полегшив вихід на міжнародні ринки, зробили це. Більше того, експортом почали займатись малі й середні фірми, які до війни цього не робили: близько 70 компаній почало знайомити європейців з товарами й послугами Made in Ukraine. Основними перевагами вони виділили: прозорі і чесні правила ведення бізнесу, доступ до багатьох ринків збуту, простота та прозорість оподаткування і бухгалтерського обліку [9].

Продовжувати підприємницьку діяльність в умовах війни важливо і з точки зору підтримки волонтерства, адже попри труднощі українські підприємці продовжують підтримувати ЗСУ та населення. Досі більше

половини українських компаній (61%) допомагають фінансово, 24% – продукцією, 19% – послугами, 13% – засобами захисту/оборони, 6% – медикаментами. Ще 19% підтримують своїх працівників, які захищають країну [5].

На рис. 3 представлено показники результатів експансії українського експорту у 2022 р. на європейські ринки у % та у грошовому виразі. Очевидно, що найбільший обсяг експорту маємо з Польщею, проте позитивно вражає обсяг експорту на ринок Румунії, який зріс на 150% у 2022 році, що свідчить про недооцінений потенціал країни у довоєнний період [10].

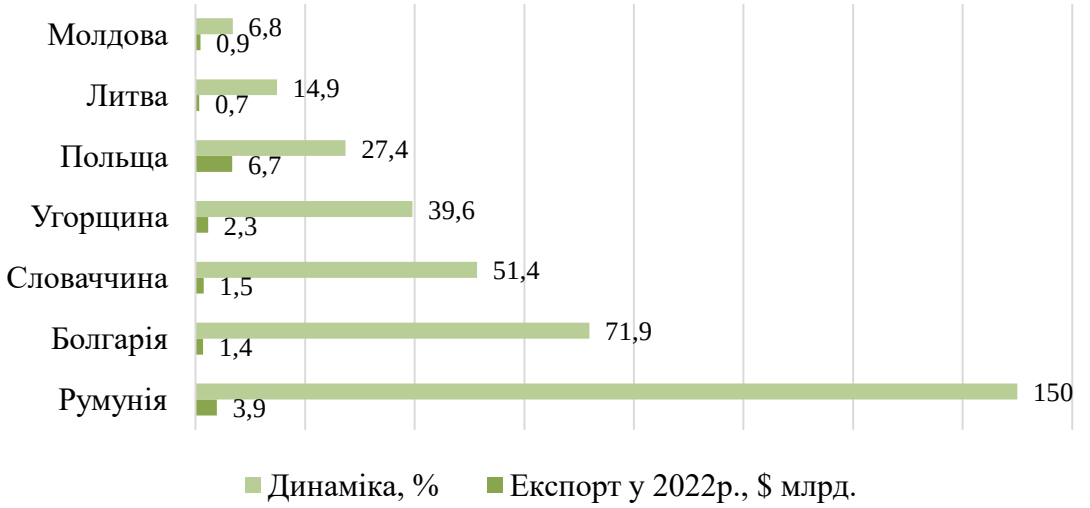

Рис. 3. Показники експансії українського експорту у 2022 р.

Джерело: [10]

Аналізуючи причини виходу українських компаній на ринок Польщі чітко прослідковується тенденція слідування за своїм клієнтом, адже саме Польща прийняла в себе найбільшу кількість українських біженців (в перші дні війни 11 млн. українців перетнули кордон з Польщею, на даний момент там залишається близько 2 млн.). Адже українці нададуть перевагу фірмі, з якою вже знайомі та захочуть підтримати вітчизняного виробника. Для прикладу, «Нова пошта» відкрила декілька відділень в Польщі та 91% клієнтів є українцями, які відразу скористались послугами пересилаючи речі, які залишили в своїх домівках. 9% клієнтів – це поляки, які надсилають товари в Україну [6].

Серед українських компаній, які вийшли на ринок Польщі – «Дія», «Нова пошта» (налічує вже 19 відділень), monobank (реліз польського необанку називається stereo), Agricom, Liki24, Rozetka, GoIT, Megogo, Ninja Sushi, «Будівльна зірка». Українці, які опинилися в інших країнах,

часто є розчарованими щодо якості та швидкості європейських послуг та сервісів. То ж українські сервісні компанії, такі як агенство перекладів Task Force, клінінгова компанія Chystota, б'юті студія Martell studio та ін., не прогадали з рішенням вийти на ринок Польщі, адже чимало українців продовжує залишатись в країні та залюбки користуються українськими послугами. Лише за 9 місяців 2022 року в Польщі було зареєстровано 3600 нових фірм з українським капіталом та 10200 ФОПів, разом з цим зросли запити на мовні переклади з української мови та збільшився попит на україномовних працівників у 10 разів. Основними труднощами, з якими на початку зіштовхнулись українські компанії були: відсутність польської реєстрації та її необхідність для укладання контрактів, пошук та оренда складів і приміщень, маловідомий бренд на ринку Польщі не викликав довіри [9; 10].

Як видно з рис. 3, на ринку Румунії стався найбільший стрибок експорту. Для українських компаній – це ринок, який найшвидше зростає,а багато хто його недооцінює. Серед основних українських компаній, які вийшли на ринок Румунії: сервіс доставки ліків Liki24.com, MakeUp, GoIT, H&N logistics, напівфабрикати Multi Cook, SoftServe, Ciklum, «Метінвест», LNZ, SushiMaster, «Нова пошта». Серед вирішальних факторів виходу на цей ринок була низька вартість залучення румунського клієнта – вп'ятеро нижча ніж у Польщі, відкритість і орієнтація на підприємця. Хоча середній чек у Румунії в 1,5 раза менший, ніж у Польщі, але суттєво дешевша реклама та нижча конкуренція. На даний момент Румунія запровадила ще не всі європейські регуляції, тому це перспективний плацдарм для експансії на ринки інших країн ЄС.

Румунія разом із Польщею та Німеччиною входить у трійку найпопулярніших країн серед українських IT-компаній, які диверсифікують ризики. З початку повномасштабного вторгнення великі українські IT-компанії відкрили понад 30 нових офісів закордоном. У Румунії відкрились SoftServe, Innovecs, Brightgrove, Ciklum, та Luxoft. Попри географічну близькість та доступність, Румунія відомий європейський хаб для аутсорсу, а компанії Oracle, Ericsson та IBM вже давно працюють на цьому ринку. Кадровий потенціал цієї сфери теж високий: на 19 млн. жителів країни припадає більше 130 тис. працівників IT-сфери, а темпи зростання додають 20-25 тис. спеціалістів на рік.

Після закриття повітряного простору над Україною та блокування українських портів, румунські порти – це основний альтернативний пункт для аграрних та логістичних компаній, які шукають можливі маршрути транспортування українського збіжжя. Українська агрокомпанія LNZ спорудила перевалювальний комплекс у Румунії, який експорт збіжжя безперервним. Компанія H&N logistics допомагала українським клієнтам

із вивезенням вантажів до Європи: українські вантажі доправлялись від українського кордону фурами в порт Констанца, а потім контейнерами перевозили морем кінцевому клієнту. Через такі довгі шляхи логістика подорожчала вдвічі, а також збільшився час транспортування [10].

Болгарія займає друге місце після Румунії за динамікою зростання експорту у 2022 році (рис. 3). Серед основних українських компаній, які вийшли на ринок Болгарії: ресторани Smilefood, спортзали Smartass та зрошувальні системи Variant Irrigation. Стосовно специфіки ресторанної галузі, то постійний клієнт в Україні в середньому замовляє в ресторанах їжу три рази на місяць, в Болгарії – чотири, при цьому чек вищий ніж в Україні. Серед переваг Болгарії над іншими країнами ЄС – це: відсутність мовного бар'єру, адже болгари розуміють російську та частково українську; пряма логістика з Одесою; прості та сталі правила для гравців ринку – всі ресторани повинні мати міжнародні сертифікати якості та безпечності. Цей пункт дещо сповільнює відкриття бізнесу, адже отримання сертифікатів займає приблизно пів року часу. Існують певні бюрократичні труднощі у процесі відкриття компанії, які вимагають юридичну адресу, а також специфіка болгарського маркетингу: болгари досі роздають флаєри, основний канал просування – це робота з місцевими блогерами. Проте, реклама працює ефективніше, ніж в Україні, тому що її менше апріорі [10].

Попри те, що на рис. 3 відсутні дані про експорт до Туреччини, все ж деякі українські компанії мають досвід виходу на цей ринок і вважають його доволі перспективним на рівні з ринками країн ЄС. Український виробник систем охорони Ajax Systems у жовтні 2022 року запустив у Туреччині завод площею 8300 кв. м та річною потужністю 3,2 млн пристроїв, працевлаштували 100 чоловік, а в планах 400. Серед основних переваг виходу на ринок цієї країни слід відзначити економічні: вільні економічні зони та індустріальні парки, де діє пільговий режим, наприклад нульовий податок на прибуток, пільги під час розмитнення; в 10 разів більше виробництв, ніж в Україні, доволі активний ринок праці, багато підрядників та банків, великий та жвавий логістичний ринок, а сертифікати походження товару синхронізовані з ЄС. До труднощів можна віднести турецьку бізнес-культуру, яка не така чітка, як європейська, а самі турки люблять торгуватися. Через високу інфляцію, тому держава може індексувати заробітну плату, яка часто піднімається, що ускладнює планування витрат на працю тощо [6; 10].

Загалом, кожен український підприємець може обрати для себе країну, на ринок якої він хоче вивести свої товари та послуги, враховуючи ряд особливостей та складнощів, а також специфіку галузі, до якої належить його продукція (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості входження на ринки різних країн

Країна	Плюси	Складнощі	Рекомендації
Польща	Можливість повернення ПДВ. Простота у поданні податкової звітності	Мовний бар'єр Наявний досвід роботи на польському ринку. Тривала процедура оформлення на роботу. Дорога логістика	Консультування через додаток «Дія» Рекрутинг віддати на аутсорс. Посади офіс-менеджера, юриста та бухгалтера віддати місцевим
Румунія	Непереповнений ринок. Нижча вартість залучення клієнта. Зручна банківська система. Працює 6 вільних економічних зон. Особливий податковий та митний режим. Тісні економічні зв'язки з Італією	Безвідповідальність найманих працівників. Суворі вимоги до роботодавця. Дорожча робоча сила. Нижча купівельна здатність населення. Мовний бар'єр	Найм локального менеджера для введення в курс справ і консультацій. Спершу здійснити тестовий запуск, щоб внести корективи
Болгарія	Відсутність мовного бар'єру. Простота оподаткування. Стандартизовані документи та процес ліцензування	Низький рівень діджиталізації. Незвичний формат рекламних комунікацій	Слід сертифікувати виробництво відповідно до міжнародних стандартів перед виходом на цей ринок
Туреччина	Вільні економічні зони та індустріальні парки. Пільговий режим та пільги під час розмитнення. Потужний людський капітал. Сильна логістика. Синхронізація з ЄС	Мовний бар'єр. Специфічна бізнес-культура. Високий рівень інфляції. Культурні особливості східної країни	Перебувати постійно у переговорах та зустрічах. Врахувати, що турки люблять торгуватись

Джерело: складено автором на основі [9; 10]

Починаючи діяльність на європейському ринку керівництво українського підприємства повинно притримуватись певного алгоритму дій та враховувати культурні розбіжності [3]:

1. Вибір країни та реєстрація юридичної особи. Обирати країну слід спираючись на різні чинники: від економічних до соціо-культурних, що буде впливати на попит та успішність ведення бізнесу. Простота реєстрації юридичної особи залежить від країни, адже є більш лояльні, а є значно забюрократизовані, проте завжди можна звернутися за допомогою до компаній-посередників, які проведуть таку реєстрацію за окрему плату.

2. Відкриття рахунку в банку та побудова партнерських відносин з ним. Складнощі можуть виникнути з очікуванням, оскільки не всі європейські банки відкривають рахунки нерезидентам ЄС, тому доцільно подати заявки і всі необхідні документи у декілька банків одночасно. Слід врахувати, що банки в ЄС виступають свого роду регуляторами та можуть вимагати додаткової інформації, оскільки саме вони бачать всі трансакції фірми. Тому такі їхні запити слід терміново виконувати, оскільки є ризик закриття рахунку.

3. Оцінювати реальний стан речей. Ділові відносини з європейцями повинні будуватись на прозорості та чесності і може пройти певний час, поки виникне довіра до української компанії.

4. Європейський ринок потребує українські товари і послуги. Прихід нових українських компаній на ринки ЄС дасть новий поштовх розвитку їхньої економіки. Слід не боятись висококонкурентних ринків та створювати нові рішення для них своїми товарами та послугами.

5. Позбутися комплексу меншовартості. Слід розуміти, що українські спеціалісти можуть стати високо затребуваними та цінними через гнучке мислення та креативністю підходів до вирішення проблем. Все це завдяки школі виживання у кризах, яку пройшли та продовжують проходити українські компанії та їхні працівники, що європейцю складно уявити. Високий рівень адаптивності, готовність багато працювати та робити більше, ніж узгоджено на початку – велика перевага українців.

Найскладнішим етапом є переконання потенційних клієнтів у якості продукції та доброчесності компанії, адже зазвичай до новачків на ринку дещо упереджене ставлення.

Цифровий сервіс сприяння глобалізації Nazovni підготував аналітичний звіт про економічні перемоги України на міжнародних ринках та виділив наступні [11]:

– понад 7400 поданих заявок українськими компаніями на сприяння експорту та понад 600 заявок на пошук ринків;

– 10 проведених промо-акцій в рітейлі у 9 країнах (Литва, Польща, США, Іспанія та ін.) з метою ознайомлення місцевого населення з українською продукцією;

– 8 нових ринків для експорту української продукції – у Канаді, Лівані, Албанії, ПАР, Польщі, Сербії, Кувейті та Туреччині;

– понад 70 укладених контрактів про співпрацю та успішний вихід на міжнародний ринок (меблева галузь, продукти харчування та ін.);

– понад 400 компаній взяли участь у понад 80 виставках на пільгових умовах (у Словенії, Італії, КНР та ін.).

Участь у виставках є невід'ємним етапом розвитку експорту, адже саме там можна заявити про себе та знайти нових клієнтів. Чимало світових щорічних виставок розробило пільгові умови участі, а деякі були взагалі безкоштовними для учасників з України. Компанія «Будівельна зірка» із 15-річним досвідом роботи в Україні свій експортний шлях розпочала із профільної виставки Meble Polska, де навела перші контакти з потенційними клієнтами і після реєстрації юридичної особи уклала перші контракти. Бренд лляного одягу Gnizdo брав колективну участь разом з іншими виробниками у виставці в Парижі та Франкфурті. Як результат – укладено три гуртових контракти в Нідерланди та США, а також товари Gnizdo продаються в дизайнерських шоурумах Відня та Антверпена. На даний момент компанія виставляє товари на маркет-плейсах ринку США [9].

Перш ніж почати процес виходу на міжнародний ринок, кожна українська компанія повинна дати відповідь на запитання «Навіщо це їй?» Якщо справа у швидких грошах, то доцільно знайти українську компанію, яка вже вийшла на міжнародний ринок та розширити її портфель власними продуктами. Якщо метою є стратегія довгострокового розвитку бізнесу та диверсифікація грошових потоків, то слід оцінити готовність та наявні ресурси, розписати покроково шлях для досягнення таких завдань. Слід також не боятися помилок, адже «не помиляється той, хто нічого не робить». В Україні громадяни встигли звикнути до інших стандартів – оперативності, цифровізації, гнучкості. Саме це має стати «супер-силою» українського бізнесу на міжнародних ринках.

Висновки

Кожна країна ЄС та її громадяни мають свої особливості, які слід спершу знайти, ідентифікувати, а потім адаптувати свою бізнес-стратегію під цей ринок. Хорошим рішенням для українського бізнесу буде не втрачати фокус, закріпитися в одній країні, щоб не розпорошувати зусилля на інші ринки. Адже міжнародна експансія потребує чимало ресурсів, а швидкість якої можна збільшити лише за рахунок зростання бюджетів, та лише при системному підході. Основними конкурентними перевагами українських компаній можна виділити наступні:

– клієнтоорієнтованість через гнучкість та оперативність;
– цифровізація;
– інтелектуальність та креативність;
– помірна ціна робочої сили;

– стійкість до кризових та непередбачених ситуацій.

До складнощів, з якими зіштовхнувся український бізнес при виході на міжнародні ринки слід віднести наступні:

– обмежений доступ до міжнародних ринків капіталу, адже в Україні йде війна, тому іноземні банки і фінансові установи вважають ризиковим надавати кредит або надають його на невигідних умовах. Також присутність корупції в Україні перешкоджає вигідному кредитуванню;

– порівняно вищі податки та рівень заробітних плат ніж відповідні витрати в Україні;

– врахування соціокультурних особливостей та звичок країни, зокрема в бізнес-середовищі. Слід застосовувати локальні підходи до менеджменту, але зберігати при цьому українські цінності;

– розуміння регуляторних вимог на нових ринках та готовність до відповідних інвестицій. В українських підприємців присутній брак досвіду та експертизи на нових ринках, а саме розуміння локальних особливостей, рівня конкуренції, законодавства тощо;

– вирішення організаційних питань вимагає суттєвих ресурсів, що є затратним для українських бізнесів, оскільки в Україні аналогічні послуги коштують значно дешевше;

– війна в Україні викликає упереджене ставлення та сумніви чи існуватиме материнська фірма після чергового ракетного обстрілу.

Перспективи членства України в ЄС щораз зростають, а це означає, що в середньостроковій перспективі буде щораз більше переваг для інвестування в Україні, адже членство передбачає зняття торговельних бар'єрів та покращення логістичних зв'язків. Україні важливо скористатись всіма можливостями, які відкривають їй європейські країни в складних та непередбачуваних умовах війни з рф.

Список використаних джерел:

1. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу. URL: https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhnarodni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/
2. Український бізнес відновлює роботу попри війну і будує плани щодо виходу у ЄС. URL: https://gradus.app/uk/open-reports/gradus_forbes_ukrainian_business_survey/
3. Курбанов М. Український бізнес у Європі: вихід на нові ринки варто спланувати, але не вагатись. URL: https://mind.ua/openmind/20255409-ukrayinskij-biznes-u-evropi-vihid-na-novi-rinki-varto-splanuvati-ale-ne-vagatis
4. Ливч Д. Вихід України на ринки ЄС: як використати міжнародні тренди на користь держави. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/31/703788/
5. Тарасовський Ю. Вихід на міжнародний ринок стає все більш актуальним для українського бізнесу: результати опитування. URL: https://forbes.ua/news/vikhid-na-mizhnarodniy-rinok-stae-vse-bilshe-aktualnim-dlya-ukrainskogo-biznesu-opituvannya-01112022-9455

6. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку і прибутків. URL: https://farmak.ua/publication/ispaniya-turechchina-polshha-kudi-jdut-ukrayinski-biznesi-dlya-rozvitku-ta-pributkiv/

7. Як вийти на ринок інших країн під час війни: планування і технічна підготовка бізнесу. URL: https://ain.business/2022/11/25/yak-vyjty-na-rynok-inshyh-krayin-pid-chas-vijny-planuvannya-i-tehnichna-pidgotovka-biznesu-dosvid-unitalk/

8. EU4BUSINESS надав консультаційну допомогу 50 українським підприємствам для виходу на міжнародний ринок. URL: https://ucci.org.ua/press-center/business-news/eu4business-nadav-konsultatsiinu-dopomogu-50-ukrayinskim-pidpriiemstvam-dlia-vikhodu-na-zakordonni-rinki

9. Петрушко Л. Українська хвиля: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. URL: https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125

10. Кацило Д., Петрушко Л. Диверсифікації підлягають. Український бізнес підкорює ринки Польщі, Румунії, Болгарії та Туреччини. Головні нюанси експансії. URL: https://forbes.ua/company/diversifikatsii-pidlyagayut-ukrainskiy-biznes-pidkoryue-rinki-polshchi-rumunii-bolgarii-y-turechchini-golovni-nyuansi-ekspansii-08032023-12171

11. Про експорт по країнах: аналітичний звіт Nazovni. URL: https://nazovni.online/export

References:

1. Vykhid na mizhnarodni rynky dlya ukrayins′koho biznesu [Access to international markets for Ukrainian business]. Available at: https://sb1.com.ua/vyhid-na-mizhnarodni-rynky-dlya-ukrayinskogo-biznesu/ (accessed 21 November, 2023).

2. Ukrayins′kyy biznes vidnovlyuye robotu popry viynu i buduye plany shchodo vykhodu u YES [Ukrainian business is resuming work despite the war and is making plans to join the EU]. Available at: https://gradus.app/uk/open-reports/gradus_forbes_ukrainian_business_survey/ (accessed 21 November, 2023).

3. Kurbanov M. Ukrayins′kyy biznes u Yevropi: vykhid na novi rynky varto splanuvaty, ale ne vahatys [Ukrainian business in Europe: entering new markets should be planned, but do not hesitate]. Available at: https://mind.ua/openmind/20255409-ukrayinskij-biznes-u-evropi-vihid-na-novi-rinki-varto-splanuvati-ale-ne-vagatis (Accessed 21 November, 2023).

4. Lyvch D. Vykhid Ukrayiny na rynky YES: yak vykorystaty mizhnarodni trendy na koryst′ derzhavy [Ukraine’s entry into EU markets: how to use international trends for the benefit of the state]. Available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/31/703788/ (accessed 21 November, 2023).

5. Tarasovs′kyy Yu. Vykhid na mizhnarodnyy rynok staye vse bil′sh aktual′nym dlya ukrayins′koho biznesu: rezul′taty opytuvannya [Entering the international market is becoming more and more relevant for Ukrainian business: survey results]. Available at: https://forbes.ua/news/vikhid-na-mizhnarodniy-rinok-stae-vse-bilshe-aktualnim-dlya-ukrainskogo-biznesu-opituvannya-01112022-9455 (accessed 24 November, 2023).

6. Kudy ydut′ ukrayins′ki biznesy dlya rozvytku i prybutkiv. [Where are Ukrainian businesses going for development and profits]. Available at: https://farmak.ua/publication/ispaniya-turechchina-polshha-kudi-jdut-ukrayinski-biznesi-dlya-rozvitku-ta-pributkiv/ (accessed 24 November, 2023).

7. Yak vyyty na rynok inshykh krayin pid chas viyny: planuvannya i tekhnichna pidhotovka biznesu [How to enter the market of other countries during the war: planning

and technical preparation of business]. Available at: https://ain.business/2022/11/25/yak-vyjty-na-rynok-inshyh-krayin-pid-chas-vijny-planuvannya-i-tehnichna-pidgotovka-biznesu-dosvid-unitalk/ (Accessed 24 November, 2023).

8. EU4BUSINESS nadav konsul′tatsiynu dopomohu 50 ukrayins′kym pidpryyemstvam dlya vykhodu na mizhnarodnyy rynok [EU4BUSINESS provided consulting assistance to 50 Ukrainian enterprises to enter the international market]. Available at: https://ucci.org.ua/press-center/business-news/eu4business-nadav-konsultatsiinu-dopomogu-50-ukrayinskim-pidpriiemstvam-dlia-vikhodu-na-zakordonni-rinki (accessed 28 November, 2023).

9. Petrushko L. Ukrayins′ka khvylya: 40 vitchyznyanykh kompaniy, yaki vpershe vyyshly na mizhnarodni rynky pid chas viyny [Ukrainian wave: 40 domestic companies that entered international markets for the first time during the war]. Available at: https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125 (accessed 28 November, 2023).

10. Katsylo D., Petrushko L. Dyversyfikatsiyi pidlyahayut′. Ukrayins′kyy biznes pidkoryuye rynky Pol′shchi, Rumuniyi, Bolhariyi ta Turechchyny. Holovni nyuansy ekspansiyi [Diversification is subject. Ukrainian business conquers the markets of Poland, Romania, Bulgaria and Turkey. The main nuances of expansion]. Available at: https://forbes.ua/company/diversifikatsii-pidlyagayut-ukrainskiy-biznes-pidkoryue-rinki-polshchi-rumunii-bolgarii-y-turechchini-golovni-nyuansi-ekspansii-08032023-12171 (accessed 28 November, 2023).

11. Pro eksport po krayinakh: analitychnyy zvit Nazovni [About exports by country: Nazovni analytical report]. Available at: https://nazovni.online/export (accessed 28 November, 2023).

.